

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Вінницький навчально-науковий інститут економіки**

**Поджаренко Андрій Володимирович**

**Соціально-психологічні особливості формування іміджу  
керівника у публічному управлінні**

спеціальність: 053 — Психологія  
освітньо-професійна програма – Психологія

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи  
ПСзм-22  
А.В. Поджаренко

---

ВІННИЦЯ - 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	6
1.1. Поняття іміджу у соціально-психологічному вимірі та його класифікація.....	6
1.2. Імідж керівника та його особливості.....	11
1.3. Імідж керівника публічного управління.....	22
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	28
2.1. Загальна процедура організації дослідження.....	28
2.2. Специфіка вияву соціально-психологічних особливостей іміджу керівника публічного управління.....	31
РОЗДІЛ 3. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖА КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОЇ СФЕРИ.....	46
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	59

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах демократизації суспільства та посилення вимог до ефективності державного управління, особлива увага зосереджується на постаті керівника у публічному секторі. Його професіоналізм, особистісні якості, стиль управління, а також сприйняття з боку громадськості формують імідж, який може як сприяти успішному виконанню управлінських функцій, так і суттєво ускладнювати цей процес. Саме тому проблема формування позитивного іміджу керівника у сфері публічного управління набуває особливої актуальності.

Імідж лідера в публічному управлінні не є суто візуальною чи медійною конструкцією, він ґрунтується на соціально-психологічних чинниках, таких як рівень довіри, емоційний інтелект, комунікативна компетентність, здатність до ефективної взаємодії з громадськістю та підлеглими. У цьому контексті імідж виступає не лише засобом особистої презентації, а й інструментом управлінського впливу.

Актуальність теми зумовлена необхідністю комплексного розуміння того, як формується імідж керівника в системі публічного управління та які саме соціально-психологічні механізми забезпечують його ефективність. У сучасній науці дослідження іміджу перебуває на перетині кількох дисциплін – психології, соціології, політології та менеджменту, що обумовлює його міждисциплінарний характер.

**Метою кваліфікаційної роботи** є виявлення та аналіз соціально-психологічних особливостей формування іміджу керівника у сфері публічного управління, а також визначення чинників, що сприяють розвитку позитивного іміджу в умовах сучасної державної служби..

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

- здійснити теоретичний аналіз поняття іміджу в соціально-психологічному контексті та охарактеризувати його основні типи;
- дослідити особливості іміджу керівника в системі публічного

управління;

- розробити й реалізувати емпіричне дослідження соціально-психологічних характеристик іміджу керівника державної установи;

- проаналізувати специфіку вияву соціально-психологічних чинників у формуванні позитивного іміджу управлінця;

- виокремити основні напрями та засоби розвитку ефективного іміджу керівника у публічному управлінні.

**Об’єктом дослідження** є процес формування іміджу керівника у сфері публічного управління.

**Предметом дослідження** є соціально-психологічні особливості та чинники, які впливають на формування й розвиток іміджу керівника у державному управлінні.

**Методи дослідження.** У процесі виконання дослідження було застосовано низку методів, які забезпечили всебічне розкриття теми. Зокрема, теоретичне осмислення проблеми здійснювалося через аналіз наукових публікацій українських та зарубіжних авторів, що дало змогу узагальнити наявні підходи до вивчення феномену іміджу керівника та систематизувати ключові наукові положення.

На емпіричному етапі дослідження використовувалися такі методи, як анкетування, інтерв’ювання та спостереження, що дозволили виявити характерні соціально-психологічні риси, притаманні іміджу керівника в державному управлінні. Для перевірки гіпотез було залучено психологічне тестування. З метою статистичної обробки отриманих результатів застосовувалися відповідні математико-статистичні інструменти.

У межах дослідження було використано такі діагностичні методики:

- тест самовідношення В.В. Століна;

- тест управлінських якостей Л.Д. Кудряшової;

- методика В.М. Шепеля «Ваш стиль спілкування»;

- тест-опитувальник мотивації досягнення та уникнення невдач А.

Мехрабіана;

– методика Джена Ягера «Оцініть свій імідж».

**Теоретичне значення дослідження.** Теоретичне наповнення роботи полягає у деталізації понять, пов'язаних із іміджем державного управлінця, та у глибшому аналізі факторів, що впливають на формування його професійного образу. Зокрема, уточнено трактування термінів «імідж керівника у державному управлінні» та «чинники впливу», запропоновано доповнену класифікацію цих чинників з урахуванням їхньої сили впливу. Обґрунтовано доцільність розробки та впровадження персонального бренду для керівників державної служби, що стало підґрунтям для створення авторської тренінгової програми з корекції іміджу.

**Практичне значення дослідження.** З прикладного боку робота має цінність у зв'язку з розробкою та успішною апробацією тренінгового курсу, спрямованого на формування особистого бренду керівника в державному секторі. Ця програма може бути впроваджена в системі підвищення кваліфікації службовців категорій «А» та «Б», слугуючи інструментом професійного вдосконалення.

**База дослідження.** Емпіричну базу склали 32 респонденти – державні службовці категорій «А» та «Б», які працюють у центральних органах виконавчої влади України.

**Структура роботи.** Кваліфікаційну роботу структуровано у три розділи, вступ, висновки та список використаної літератури. Загальний обсяг становить 58 сторінок.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

#### **1.1. Поняття іміджу у соціально-психологічному вимірі та його класифікація**

Поняття «імідж» у науковому середовищі трактується по-різному, залежно від дослідницького підходу. За своїм походженням термін має латинське коріння – *imago*, що перекладається як «образ». Ще у Стародавньому Римі це слово застосовувалося для позначення статуй, які зображали ідеалізованих богоподібних істот. Такі зображення виконували функцію символів, що впливали як на загальне суспільство, так і на особистість окремо.

У сучасному розумінні імідж відображає ту картину, яку людина транслює назовні. Це – спосіб самопрезентації, свого роду «візитівка», що водночас виконує інформаційну функцію й слугує інструментом досягнення певних цілей. Однією з ключових рис іміджу є його активна природа – здатність впливати на сприйняття, емоції, дії та рішення як окремих осіб, так і соціальних груп [26].

Формування власного іміджу передбачає розуміння мотивів поведінки та очікуваного результату. До основних складових іміджу зазвичай відносять стиль, ідеологічну основу та кредитність. Стиль охоплює зовнішній вигляд особи, включаючи одяг, жести, поведінку. Робота над стилем включає підбір образу, що найкраще передає бажане враження. Ідеологія іміджу передбачає відповідність поведінкових проявів загальній стратегії організації чи особистісним цінностям. Тут важливо, щоб зовнішня форма не суперечила внутрішньому змісту. Кредитність відображає рівень довіри до особи. У випадку керівника – це експертність, надійність і легітимність. Якщо імідж передає зовнішнє враження, то репутація є більш сталим уявленням про людину, яке сформоване у певному соціальному середовищі.

Імідж дозволяє транслювати цінності, переконання, наміри та життєві цілі,

водночас виконуючи роль комунікативного посередника. Оскільки імідж – це форма символічного повідомлення, важливо, аби воно передавалося мовою, зрозумілою цільовій аудиторії, із застосуванням знайомих їй знаків та значень [18; 28].

У наш час поняття «імідж» вийшло за межі наукового дискурсу й активно використовується у повсякденному мовленні в різних культурах. Його універсальність пояснюється тим, що він пронизує багато сфер життя – управлінську, економічну, соціальну, естетичну, етичну, психологічну тощо. Відповідно, дослідження іміджу здійснюється на перетині кількох дисциплін, від соціології та психології до менеджменту, семіотики, культурології й економіки.

Вивчаючи імідж, неможливо обмежитися лише одним науковим підходом, адже кожна дисципліна висвітлює окрему його грань. Разом із тим, пріоритетність тієї чи іншої науки залежить від тематики дослідження. Наприклад, політолог вивчатиме імідж у контексті виборчих кампаній, тоді як психолог більше зосередиться на механізмах самосприйняття. Саме тому сформувалася потреба у створенні спеціалізованої галузі знань – іміджелогії.

Попри різноманітність підходів, єдності в науковому тлумаченні поняття іміджу поки не досягнуто. У соціології та політології він часто розглядається як соціальна роль, що дозволяє виділитися серед інших, набути символічного статусу. Такий образ може бути пов'язаний із харизмою, що передбачає здатність впливати на людей завдяки винятковим якостям [29, с. 18].

На всіх етапах розвитку суспільства уявлення про «ідеального правителя» чи «зразкову особу» відіграло важливу роль у формуванні політичного порядку. Тож не дивно, що багато мислителів зверталися до цього питання ще з античності.

З кінця 1980-х років у науковій літературі розпочинається активне вивчення іміджу як цілеспрямовано створеного образу, що формується, зокрема, під впливом ЗМІ. Так, у словнику з естетики подано визначення іміджу як уявлення про людину або предмет, яке формується здебільшого через інформаційні ресурси, включаючи рекламу. При цьому особливий акцент

робиться на зв'язок іміджу з престижем і суспільною репутацією [14, с. 10].

Справжній імідж виникає у результаті сприйняття, що базується на отриманій інформації. У психології імідж – це емоційно насичений образ, який закріплюється у свідомості, здебільшого як стереотип. Він може формуватися як природно, так і бути результатом діяльності спеціалістів. У соціальній психології імідж постає як ореол, що підтримується груповими уявленнями.

Зростаючий інтерес до персонального іміджу посадових осіб та політиків відображено у працях таких науковців, як В. Бебик. У його дослідженнях імідж тісно пов'язується з політичним маркетингом, публічною діяльністю та лідерством [15, с. 181].

Починаючи з кінця 1990-х років і до сьогодні, словосполучення «формування іміджу» найчастіше використовується у контексті політичної діяльності, а також у тих професіях, де сприйняття з боку публіки визначає професійну ефективність. До таких сфер цілком обґрунтовано належить державна служба, зокрема управлінська її складова, оскільки успішність діяльності керівника у публічному управлінні тісно пов'язана з тим, як його сприймає суспільство.

В останні роки у науковій літературі спостерігається певне зближення понять «імідж», «авторитет», «репутація», «громадська думка» та «реноме». Наприклад, О. Панасюк вважає, що імідж – це, по суті, сформована в суспільстві думка про людину, яка виникає з часом. Водночас дослідник наголошує, що хоча ці поняття близькі за змістом, вони не є тотожними [30, с. 45]. На думку Г. Почепцова, імідж – це певне публічне уособлення особистості, її соціальне «Я», звернене до зовнішнього світу [33, с. 123].

І.М. Шлеверда звертає увагу на те, що імідж – це те, як особа виглядає в очах оточення, тобто яким її бачать і сприймають інші люди. Такий підхід підкреслює спрямованість іміджу назовні – він, у певному сенсі, є відповіддю на потреби соціального середовища, у якому функціонує особистість [41, с. 22].

У багатьох джерелах наголошується на тому, що імідж має змінну, адаптивну природу. Наприклад, Г.Г. Почепцов характеризує імідж як динамічне

явище, основною характеристикою якого є комунікативна здатність – зокрема, можливість впливу на масову свідомість через відповідні образи [33, с. 48].

Частина авторів схильна розглядати імідж переважно як зовнішню оболонку – зовнішній вигляд, міміку, жести, манеру мовлення тощо. Проте обмеження іміджу лише зовнішніми проявами видається спрощеним. Хоча візуальні характеристики дійсно відіграють значну роль на перших етапах сприйняття, більшість контактів між особистістю та соціальним середовищем є непрямими. Це пояснює, чому зовнішній вигляд часто є першою ознакою, за якою формують враження. Водночас внутрішня складова іміджу, переконання, цінності, стиль мислення, не менш важлива у побудові повноцінного образу [37].

З огляду на це, імідж можна визначити як символічний, багатокомпонентний образ, що включає як зовнішні, так і змістові характеристики особистості. Він відображає не лише індивідуальні риси, а й адаптується до очікувань певної соціальної групи. Формування іміджу є процесом, у якому значну роль відіграють знакові елементи, що формують цілісне враження про людину.

Сприйняття особистості в соціумі значною мірою залежить від її зовнішнього вигляду, від вибору одягу, манери триматися, доглянутості. Успішний імідж значною мірою базується на візуальній презентації. Якщо особа прагне досягти певного рівня впливовості чи авторитету, вона має дбати про свою зовнішність.

У сучасному суспільстві образ людини визначається не лише поведінкою, а й деталями, які створюють загальне враження – це й одяг, і взуття, і аксесуари, і навіть парфуми. Ці елементи можуть відігравати важливу роль у таких ситуаціях, як співбесіда, ділова зустріч чи суспільний захід. Стильний, охайний та виважений зовнішній вигляд сприяє формуванню позитивного ставлення та довіри.

Підкреслити статус та добрий смак можуть якісні деталі – одяг із натуральних матеріалів, аксесуари відомих брендів, годинник, що символізує пунктуальність. Важливими ознаками доглянутості є чисте волосся,

мінімалістичний макіяж та здоровий вигляд шкіри. Усе це формує привабливий образ, з яким хочеться асоціюватися.

Сучасна уява про зовнішній вигляд успішної ділової особистості ґрунтується на дотриманні певних норм та правил. Однією з основних умов є відповідність зовнішнього вигляду вимогам дрес-коду, що дозволяє підтримувати імідж компетентної, впевненої у собі людини. Для тих, хто прагне кар'єрного зростання й хоче стати прикладом професійної реалізації, важливими залишаються також рівень освіти та сформовані професійні навички.

Імідж можна розглядати як здатність керувати власним публічним образом. Оскільки перше враження про людину формується упродовж кількох секунд, варто ретельно продумувати, яке саме враження вона створює для свого оточення. Таким чином, робота над іміджем – це свідомий процес формування власного образу в очах інших.

У структурі іміджу прийнято розрізняти дві ключові складові. Перша – зовнішній компонент, який включає помітні ознаки: стиль одягу, міміку, жести, загальну манеру триматися. Друга складова – внутрішній компонент, який пов'язаний із особистими якостями: культурним рівнем, освітнім фоном, колом інтересів та життєвими орієнтирами. Люди, як правило, схильні довіряти тим, хто викликає у них приємні емоції, тому успішні особистості мають демонструвати як зовнішню привабливість, так і внутрішню цілісність.

Формування індивідуального іміджу вимагає постійної праці над собою. З огляду на те, що створення іміджу відбувається у кожному акті міжособистісної взаємодії, цей процес набуває ознак безперервності. Імідж тісно пов'язаний із соціальними ролями, які особа виконує в конкретному середовищі, і часто формується як реакція на очікування найбільш значущої для неї групи.

Г.Г. Почепцов запропонував три підходи до класифікації іміджу [33, с. 9]:

1. Функціональний підхід передбачає розподіл іміджів залежно від характеру їх функціонування.

2. Контекстний підхід враховує різні умови, у яких формується той чи інший тип іміджу.

3. Порівняльний підхід орієнтований на зіставлення схожих образів для виявлення їх відмінностей.

Функціональна класифікація передбачає виокремлення кількох типів іміджу, які буде представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Типи іміджу за функціональним підходом

Тип	Характеристика
Дзеркальний імідж	своєрідний аналог нашого уявлення про себе
Поточний	в його основу належить сприйняття об'єкта аудиторією
Бажаний імідж	специфічний ідеал, якого людина прагне, уявлення про себе чи іншого суб'єкта
Корпоративний	імідж організації, образ якої він і висвітлює у цілісному сприйнятті
Множинний імідж	створюється за рахунок існування низки незалежних структур замість єдиної корпорації

Джерело: складно за даними [33]

Ще одну класифікацію іміджу можна здійснити, взявши за основу ступінь охоплення цільової аудиторії. У цьому випадку розрізняють:

- моноімідж – стійкий, уніфікований образ, який однаково сприймається представниками всіх соціальних груп;
- мультиімідж – варіативний образ, що створюється з урахуванням специфіки різних цільових аудиторій, тобто формується диференційовано для окремих соціальних груп.

Якщо ж орієнтуватися на емоційне сприйняття, на яке спрямований імідж, а також брати до уваги, для якого емоційного ефекту він створюється та підтримується, можна виділити такі типи:

- позитивний імідж, метою якого є викликати прихильність, повагу, симпатію до особи або організації, що його уособлює;
- негативний імідж, що формує упереджене, ворожо налаштоване ставлення до об'єкта – з емоціями презирства, недовіри, відрази тощо.

Залежно від способу виникнення та поширення образу, імідж поділяють

також на:

- стихійний імідж, який виникає поступово, під впливом зовнішніх факторів, без чітко визначеної стратегії формування, і часто закріплюється у масовій свідомості на тривалий період;

- штучно створений імідж, що формується свідомо та керовано, із застосуванням спеціальних методів впливу. Такий образ може бути побудований за короткий проміжок часу, але водночас потребує постійного оновлення та підтримки, інакше він втрачає ефективність [24, с. 45].

Ці два підходи, за емоційною спрямованістю та за способом створення, часто перетинаються у практиці. Результатом цього є чотири основні типи іміджу:

- стихійний позитивний,
- стихійний негативний,
- штучний позитивний,
- штучний негативний.

Варто зазначити, що питання класифікації іміджу є важливим як для наукового аналізу, так і для практичного застосування, особливо в галузях управління, PR, політики та психології. Через складність і багатогранність явища іміджу, фахівці не дійшли єдиного підходу до його типології. Зазвичай у літературі виділяють функціональний, контекстуальний та інтегральний (комбінований) підходи до класифікації.

У межах функціонального підходу тип іміджу визначається залежно від його призначення у соціальній системі. Контекстуальний підхід враховує умови реалізації іміджу та передбачає його адаптацію до певного соціального середовища. У свою чергу, порівняльний підхід базується на співставленні схожих іміджевих моделей з метою виявлення відмінностей та ефективних рис.

Контекстуальна типологія включає наступні види іміджу [20, с. 430]:

- дзеркальний – уявлення людини про саму себе;
- поточний – образ, який реально формується у свідомості аудиторії;
- бажаний – той імідж, до якого прагне індивід або організація;

- корпоративний – узагальнений образ установи чи підприємства;
- множинний – виникає у ситуації, коли організація має кілька структур, кожна з яких формує окремий імідж.

Більш розгорнутий перелік типів іміджу представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

#### Типологія іміджів

Класифікація ознак	Тип іміджу
За призначенням	Корпоративний Індивідуальний
За характером прояву	Зовнішній Внутрішній Закритий
За емоційним сприйняттям	Позитивний Негативний Харизматичний
Сферою діяльності	Імідж політика, бізнесмена, керівника, організації, країни тощо
За функціональним напрямком	Дзеркальний Поточний Бажаний Корпоративний Множинний Самоімідж Імідж, той, що сприймаємо Імідж, той, що потребуємо

Джерело: складно за даними [20]

Отже, створення та трансформація іміджу можлива шляхом поєднання та варіативного використання низки складових, зокрема:

- зовнішніх фізичних характеристик особистості (риси обличчя, міміка, рухи, тембр голосу);
- поведінкових ознак, таких як манера спілкування, стиль одягу, жести, постава;
- соціальних та професійних параметрів, включаючи освіту, фах, суспільне становище;
- самосприйняття – тобто, як особистість бачить себе у соціальному контексті;

– сприйняття з боку соціуму – як її сприймають безпосередні соціальні групи, з якими вона взаємодіє безпосередньо, без посередництва медіа.

Варто наголосити, що формування позитивного іміджу неможливе без ефективної комунікації. Саме спілкування виступає базисом соціальної структури та середовищем, у якому відбувається обмін смислами, цінностями та уявленнями про особистість.

В.В. Бойко [41] вказує на складну, багатокомпонентну структуру іміджу та пропонує його аналіз у вигляді п'яти взаємопов'язаних елементів:

1. Аудіовізуальна культура – мовна грамотність, виразна мова, охайний зовнішній вигляд, зачіска, відповідність одягу очікуванням певного соціального середовища.

2. Стиль поведінки – прояви у професійній, інтелектуальній, емоційній, моральній, комунікативній, етичній та естетичній площинах.

3. Внутрішній світогляд – особисті уявлення про життя, роботу, ставлення до інших людей, система моральних орієнтирів. Саме ці цінності впливають на зовнішні прояви поведінки та стиль взаємодії.

4. Соціальні атрибути – предмети, що символізують статус особи: автомобіль, меблі, простір, який її оточує, та інші матеріальні ознаки соціальної позиції.

5. Психогігієнічний образ «Я» – загальне враження про особистість як емоційно стабільну, енергійну, оптимістичну, врівноважену й відкриту до взаємодії людину.

Інший підхід до структури іміджу запропонував В.М. Шепель [29], який поділяє якості, що формують індивідуальний імідж, на три основні групи:

1. Природні характеристики, зумовлені фізіологічними або біологічними факторами.

2. Риси, набуті в процесі соціалізації, що виникають у результаті виховання та навчання.

3. Риси, сформовані під впливом особистого досвіду, зокрема професійного або життєвого.

Цей поділ демонструє, що основа іміджу має як об'єктивні передумови, так і суб'єктивні елементи, які можуть бути змінені або посилені у процесі особистісного розвитку.

Особливу увагу В.М. Шепель [29] приділяє духовному аспекту іміджу, наголошуючи, що наявність високого рівня духовності є обов'язковою умовою для формування справді гідного образу. На його думку, усвідомлення власної духовної сутності – це фундамент, з якого починається процес побудови індивідуального іміджу.

Таким чином, імідж особистості, зокрема керівника у публічному управлінні, постає як багатогранне соціально-психологічне утворення, що включає як зовнішні, так і внутрішні характеристики. Його формування залежить не лише від фізичних та поведінкових особливостей, а й від системи цінностей, життєвого досвіду, професійної компетентності та рівня духовної культури особистості. Комплексний підхід до розуміння структури іміджу дозволяє не лише ефективніше його формувати, а й цілеспрямовано керувати процесом сприйняття особистості у соціумі, що є особливо актуальним у сфері публічного управління.

## **1.2. Імідж керівника та його особливості**

У сучасній соціальній психології імідж керівника розглядається здебільшого у контексті психології управління. Його аналіз здійснюється через призму таких проблемних аспектів, як: побудова іміджу організації; вплив образу керівника на характер ділових стосунків; взаємозалежність особистісних та професійних рис управлінця; сприйняття управлінської команди й самого керівника; уявлення про ефективного та ідеального лідера; розвиток комунікативних якостей; психологічні риси особистості керівника; його психологічна компетентність; особливості професійної діяльності з погляду психології; гендерні відмінності у стилях управління; поведінкові особливості

керівників чоловічої та жіночої статі; динаміка міжособистісного сприйняття у колективі; семантичні особливості спілкування та специфіка лідерських якостей.

Загалом, імідж керівника визначають як індивідуальний інтегративний образ, який формується на основі поєднання управлінських і особистісних характеристик. Цей образ закріплюється у свідомості колективу та осіб, які мають з керівником безпосередній або опосередкований контакт.

Позитивний імідж можуть формувати керівники з різними домінуючими управлінськими стилями – за умови, що стиль керівництва не суперечить їхнім особистісним рисам. Ефективний імідж з'являється тоді, коли управлінець проявляє себе у відповідності до власних індивідуальних особливостей, акцентуючи сильні сторони та компенсуючи слабкі.

За спостереженням А.Л. Свенціцького [23], ефективний керівник сприймається не лише як «архітектор» вертикальних службових відносин, але й як активний учасник горизонтальних комунікацій, що забезпечує баланс у внутрішній структурі організації.

У цій роботі предметом дослідження є імідж керівника саме в контексті публічного управління, тому логічно спершу розглянути поняття «керівник» у широкому сенсі, а вже потім, більш конкретизовані категорії: «державний службовець» та «керівник у сфері публічного управління».

Відомий представник класичної психологічної школи Б.Д. Паригін [19] вказував на те, що керівництво відіграє ключову роль у соціально-психологічних процесах, виконуючи водночас функції контролю, організації й мобілізації діяльності груп, колективів та масових аудиторій. З одного боку, керівник працює з людьми, що мають різний темперамент, рівень мотивації, психічні особливості; з іншого – ефективність управлінця значною мірою визначається його індивідуальним стилем, особистими якостями, поведінковими стратегіями та рівнем активності.

Керівник – це посадова особа, яка наділена управлінськими повноваженнями й призначена відповідною інституцією. Ідеальною вважається ситуація, коли формальний керівник водночас є і неформальним лідером,

здатним справляти вплив завдяки особистому авторитету. Цю позицію підтримує низка дослідників, які зазначають, що ефективність управління залежить не лише від офіційного статусу, а й від особистісної впливовості. Найуспішнішим вважається той тип керівника, у якому поєднуються високий професійний рівень, управлінська компетентність та визнання колективом як лідера.

Аналіз іміджу керівника неможливий без урахування його професійних характеристик, оскільки саме вони значною мірою визначають ефективність управлінської діяльності. У науковій літературі існують різні погляди на те, які саме риси та якості слід відносити до професійних, адже кожен дослідник формує власну модель необхідних компетенцій керівника, орієнтуючись на контекст професійної діяльності.

З огляду на специфіку публічного управління, до ключових умінь та якостей керівника можна віднести: здатність формулювати цілі, планувати діяльність, конструктивно вирішувати конфлікти, а також володіння комунікативними навичками – вмінням слухати, чітко доносити свої думки, залишатися емоційно стабільним, проявляти делікатність у взаємодії. Крім того, значення мають особистісні характеристики: система цінностей, мотивація, інтелектуальний рівень, здатність до рефлексії.

Узагальнюючи, можна говорити про динамічну модель керівника, яка формується залежно від очікувань різних соціальних груп у сфері публічного управління, зокрема, колег та підлеглих. У кожній з груп образ «ідеального» керівника наповнюється конкретним змістом і відображає актуальні вимоги до особистості, поведінки та професійної ефективності управлінця.

Питання критеріїв професійної успішності керівника тривалий час є предметом дослідження як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі. Серед провідних характеристик іміджу управлінця виокремлюються: компетентність, досвід, інтелект, вміння працювати в команді, авторитетність, гнучкість мислення, емоційна відкритість. Зокрема, Е. Семпсон [25] визначає п'ять базових компонентів ефективного професійного іміджу – компетентність, упевненість,

стабільність, контроль і здатність викликати довіру.

Французький дослідник Ж. Серван-Шрейбер [23] акцентує на таких якостях, як: комунікабельність, готовність адаптуватися до змін, послідовність у діях, реалістична самооцінка, здатність до великодушного ставлення. У дослідженнях Б. Уоррена [25] серед основних рис позитивного іміджу керівника названо стратегічне мислення, уміння надихати команду, творчий підхід, самодисципліну, відкритість до нового, емоційну стійкість і здатність підтримувати розвиток підлеглих.

У вітчизняних працях ефективність управління пов'язується з низкою об'єктивних показників, зокрема: результативність діяльності колективу, якість виконання завдань, психологічний клімат у колективі, рівень травматизму, загальний стан здоров'я працівників, а також плинність кадрів. На думку дослідників, найефективнішим є той стиль управління, який поєднує офіційний авторитет із високим рівнем особистісної довіри.

Е.Л. Шевельова [29] вважає, що діяльність професійного керівника повинна охоплювати такі функції, як планування, організація, контроль, ухвалення рішень, соціальний розвиток колективу, мотивація та стимулювання персоналу.

А.Л. Свенціцький [23] підкреслює, що впливовість керівника значною мірою залежить від авторитету, який формується не лише на основі загальних позитивних рис, а передусім через ті, що безпосередньо пов'язані з його професійною діяльністю. При цьому він зазначає, що адміністрація зазвичай надає перевагу діловим якостям, тоді як підлеглі оцінюють керівника більш багатогранно, враховуючи також етичні, комунікативні та емоційні аспекти.

Цілісну модель особистості керівника запропонував К.К. Платонов [20], виокремивши чотири підструктури, що взаємодіють між собою:

- 1) індивідуальні особливості (темперамент, фізичний стан, працездатність);
- 2) психічні процеси, що забезпечують сприйняття, пам'ять, мислення;
- 3) компетентність (знання, уміння, досвід, навички);

4) ціннісно-мотиваційна спрямованість, включаючи моральні орієнтири, цілі та внутрішню позицію особистості.

Слід зауважити, що не всі дослідники поділяють погляд на визначальну роль особистісних якостей у формуванні ефективного іміджу керівника. Так, І. Ружичка [22] стверджує, що саме здатність керівника адаптуватися до мінливих умов середовища є головним чинником результативного управління, а не набір сталих індивідуальних рис.

Іншого підходу дотримується А.О. Панасюк [18], який розглядає імідж як результат багатовимірної діяльності особистості. На його думку, позитивний імідж керівника формується на основі таких характеристик, як природність, стриманість, конгруентність, інтелігентність, відповідальність, вміння співпереживати, доброзичливість, культура мовлення, респектабельність і адекватна самооцінка.

А.А. Шестаков [30] у своїх дослідженнях наголошує, що для успішного керівника характерна висока соціально-психологічна зрілість, яка проявляється у здатності до стратегічного мислення, відповідальному ставленні до досягнення поставлених цілей, орієнтації на соціально значущу діяльність і розвинених комунікативних вміннях. Автор також зазначає, що результативний керівник володіє широким набором методів взаємодії з персоналом. Водночас він акцентує на деяких негативних моментах, зокрема на тому, що багато керівників схильні до обережності, демонструють високий рівень конформізму та консерватизму в поведінці, що може стримувати розвиток.

На основі емпіричних даних А.А. Шестаков [30] доходить висновку, що рівень самооцінки власної професійної підготовленості тісно пов'язаний із прагненням керівника до кар'єрного зростання, наявністю чітких життєвих цілей, усвідомленим самосприйняттям та відчуттям контролю над власним життям. Імовірно, домінування особистісних чинників над соціальними обумовлене особливостями конкретного професійного середовища.

Цікаву позицію займає дослідниця Є.І. Мамкіна [16], яка вважає, що соціальні й психологічні характеристики керівника однаково впливають на його

імідж, проте особливе значення мають морально-етичні риси. Аналогічної думки дотримується і Г.Г. Почепцов [20].

Розгляд структури іміджу керівника у різних наукових підходах демонструє її варіативність. Наприклад, П.З. Андрєєва [13] вважає, що домінуюча характеристика особистості, така як екстраверсія чи інтроверсія, визначає стиль зовнішньої або внутрішньої активності керівника. Основою ж професійного іміджу виступає управлінський стиль, який, за її спостереженнями, часто відповідає стилю самоврядування. Так, у випадку авторитарного стилю іміджевими маркерами є професіоналізм, чіткість у постановці цілей, системне мислення, здатність вести дискусію. Натомість демократичному стилю притаманні такі риси, як делікатність, креативність, здатність делегувати повноваження тощо.

Схожих позицій дотримуються також А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Є.В. Землянська [23], які акцентують на значенні управлінського стилю, авторитарного, демократичного чи ліберального, у формуванні ефективного іміджу.

Інші сучасні дослідники, зокрема А.Ф. Кузін, О.П. Горбушина, Н.М. Шкурка, Л.-К. Чичеріна, Л.М. Еррера, наголошують на важливості зовнішнього вигляду керівника як складової його публічного образу. Згідно з їхнім підходом, візуальна складова іміджу не лише доповнює управлінський стиль, а й безпосередньо впливає на перебіг ділового спілкування, зокрема, на переговорах, офіційних зустрічах, презентаціях. У міжкультурному контексті зовнішній вигляд керівника нерідко сприймається як візуальне уособлення державної установи чи країни загалом. Стиль, охайність, відповідність нормам етикету та ділового дрес-коду створюють враження компетентності, надійності й викликають довіру у партнерів.

Таким чином, узагальнення поглядів різних авторів дозволяє зробити висновок, що соціально-психологічна структура іміджу керівника є відображенням різних аспектів його професійної діяльності та взаємодії з оточенням. У сприйнятті колег, підлеглих, ділових партнерів та інших

контрагентів імідж постає як комплексний образ, який формується на стику індивідуальних рис, управлінських підходів та соціальної комунікації.

Імідж керівника формується як багатокомпонентне утворення, зміст якого значною мірою відображає особливості сприйняття його особистості різними аудиторіями. Це означає, що сприйняття керівника завжди фільтрується крізь призму соціальних очікувань і стереотипів певних груп – колег, підлеглих, зовнішніх партнерів тощо.

З урахуванням цього ми пропонуємо розглядати імідж керівника в межах трифакторної моделі, яку обґрунтовано у працях А.Я. Бродецького, А.В. Петровського, Є.А. Петрової та С.К. Сергієнка.

На наш погляд, імідж керівника має багатовимірну природу і включає в себе такі основні компоненти: професійну компетентність, управлінсько-комунікативні навички, зовнішні (візуальні) ознаки, загальний рівень культури тощо. Однак варто підкреслити, що наповнення цих елементів конкретним змістом визначається особливостями сприйняття з боку окремих соціальних груп. Саме тому побудова ефективного іміджу потребує врахування типових уявлень і стереотипних очікувань як з боку професійного середовища, так і суспільства загалом.

Оцінка іміджу, зокрема його позитивна чи негативна конотація, багато в чому залежить від загального враження про успішність організації, яку представляє керівник. У цьому контексті можливі два основні підходи до формування іміджу:

- природний шлях, коли імідж складається поступово, як результат ефективної роботи керівника та його колективу;
- штучний шлях, що передбачає активне самопозиціонування керівника, цілеспрямовану демонстрацію своїх переваг та комунікативних стратегій.

Не менш важливим є і суб'єктивний рівень іміджу, який охоплює внутрішні психічні уявлення, емоційні реакції та моральні оцінки. Цей рівень можна умовно поділити на:

- когнітивні компоненти – вербальні образи, концептуальні уявлення,

слухові й зорові асоціації;

– емоційні компоненти – почуття, враження, переживання, що виникають у відповідь на взаємодію з керівником;

– моральний компонент – уявлення про етичну відповідність поведінки керівника соціальним нормам і цінностям.

Таким чином, імідж керівника є результатом складної взаємодії об'єктивних і суб'єктивних факторів, соціальних очікувань та індивідуальних стратегій позиціонування у професійному середовищі.

### **1.3. Імідж керівника публічного управління**

Імідж державного службовця за своїм змістом є різновидом індивідуального іміджу, що формується на основі оцінного сприйняття особистості з боку різних соціальних груп. У його основі лежать такі складові, як: ефективність та результативність професійної діяльності, комунікативні здібності, рівень професіоналізму, доброчесність, загальна культура, посадова поведінка та інші характеристики, що формують цілісне уявлення про посадову особу.

Згідно з підходом, запропонованим Є. Шикарьовою, загальний образ державного службовця включає три взаємопов'язані групи характеристик – персональні, соціальні та символічні [40, с. 83]. До персональних характеристик належать індивідуально-психологічні особливості, зокрема: темперамент, особливості характеру, стиль прийняття рішень, особистісні якості та тип керівника. Соціальні ознаки пов'язуються з поточним соціальним контекстом і передбачають здатність службовця адекватно реагувати на суспільні виклики. Символічний рівень охоплює уявлення про культуру управління, загальну культуру поведінки та представлення особистості як носія певних цінностей [32, с. 60].

Незважаючи на розширене трактування іміджу, ключовими критеріями

ефективності державного службовця залишаються професіоналізм та компетентність. Це прямо зафіксовано у положеннях Закону України «Про державну службу», де ці якості виступають основними принципами функціонування держслужби як соціального інституту [1].

Однією з центральних складових іміджу посадовця, особливо керівника у публічному управлінні, є ділове спілкування. Успішність комунікативної взаємодії значною мірою залежить від рівня комунікативної компетентності, тобто здатності свідомо використовувати свої комунікативні можливості в процесі взаємодії з громадськістю, підлеглими та іншими суб'єктами управління.

Таким чином, ефективна підготовка керівника у системі державної служби потребує не лише наявності фахових знань, але й розвинених практичних навичок у вирішенні управлінських завдань, веденні ділових перемовин, організації нарад, спілкуванні з представниками ЗМІ, дипломатичного корпусу тощо. Здатність реалізовувати професійні компетенції в конкретних управлінських ситуаціях – обов'язкова умова побудови позитивного публічного образу.

Класифікація іміджу загалом базується на різних підставах, як загальних, так і спеціальних, залежно від об'єкта, носія та особливостей прояву. Якщо виходити з властивостей, що визначають індивідуальність суб'єкта, виділяють дві основні форми:

1. Колективний імідж, що належить узагальненому суб'єкту:

- корпоративний імідж – символічне представлення організації, яке забезпечує її сприйняття як єдиного цілого;
- системно-корпоративний імідж – імідж більших соціально-територіальних утворень: міст, регіонів, країн;
- груповий імідж – образ соціальної, етнічної або професійної групи, сформований з погляду представників іншої групи.

2. Індивідуальний імідж, що відображає особистість окремого індивіда:

Це персоналізований образ людини, який формується у свідомості оточення і може включати як об'єктивні ознаки, так і суб'єктивні оцінки.

З урахуванням зазначеного, імідж державного службовця виступає саме як індивідуальний імідж. Він складається з низки об'єктивних параметрів, ефективність, професіоналізм, культура спілкування, посадова поведінка, а також із суб'єктивних оцінок, які формуються у свідомості громадян, представників інститутів громадянського суспільства, партнерів по взаємодії. Саме поєднання професійних характеристик та соціального сприйняття визначає, наскільки цілісним і позитивним буде імідж посадовця у сфері публічного управління.

Водночас варто враховувати, що формування образу державного службовця зумовлене не лише його особистісними рисами чи результатами професійної діяльності, а й впливом зовнішніх чинників. Зокрема, на імідж посадовця істотно впливають специфіка та репутація тієї державної інституції, у якій він працює, а також професійна взаємодія з іншими працівниками апарату управління. Не рідкість, коли навіть висококваліфіковані та добросовісні фахівці можуть стикнутися з критикою з боку громадян – це часто є наслідком загального негативного досвіду звернень до відповідного органу, а не відображенням індивідуальної ефективності конкретного службовця.

На думку С. Колоска [2], структура іміджу державного службовця є багаторівневою і складається з шести основних елементів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура іміджу державного службовця

Джерело: складено за даними [2]

Отже, можна стверджувати, що загальне уявлення про державну владу та державну службу формує і сприйняття окремого державного службовця чи управлінця у публічному секторі. Сучасні відносини громадян із представниками органів влади нерідко позначені недовірою та напругою, що ускладнює формування партнерських відносин. Саме тому ключовим чинником стає репутація посадової особи.

Репутація виступає як соціальна категорія, яка закріплюється у суспільному дискурсі у вигляді певних уявлень про особистість і відіграє вагомую роль у визначенні рівня довіри до неї. Часто спостерігається ототожнення понять «імідж» та «репутація», хоча ці категорії мають суттєві відмінності, які потребують чіткого розмежування [3].

Репутація передусім відображає усталене уявлення певних соціальних груп про моральні, ділові та етичні якості особи або установи. Натомість імідж більше зорієнтований на створення позитивного враження в масовій свідомості та формує образ у межах публічного простору [4].

На нашу думку, репутація має більш комплексний характер, оскільки включає ширший спектр характеристик, ніж просто зовнішній вигляд чи стиль спілкування. Саме завдяки добрій репутації формується довіра громадян до представників влади [5].

Як приклад можна навести ситуацію, коли громадяни здійснюють вибір під час виборів, наприклад, Президента України. У процесі прийняття рішення аналізується його досвід, вивчаються джерела інформації, проводиться критичне осмислення біографічних фактів та публічних висловлювань. Подібний механізм працює і у повсякденному контакті з представниками державної служби: перш ніж звернутися по допомогу, громадяни орієнтуються на інформацію про особу, її професіоналізм, відгуки та попередній досвід.

Загалом, імідж і репутацію державного службовця, особливо керівника у системі публічного управління, доцільно розглядати в контексті цілісної іміджевої системи, що включає: імідж установи, імідж державного управління як професійної сфери, а також імідж держави загалом.

Окрему значущість у процесі формування іміджу керівника, зокрема в сфері публічного управління, набувають зовнішні та поведінкові компоненти. Вони відіграють роль не лише інструментів первинної ідентифікації особистості в соціальному середовищі, а й засобів семантичного наповнення образу через інтерпретацію його носія в очах оточуючих.

Схематичне представлення структури іміджу подано на рис. 1.2.

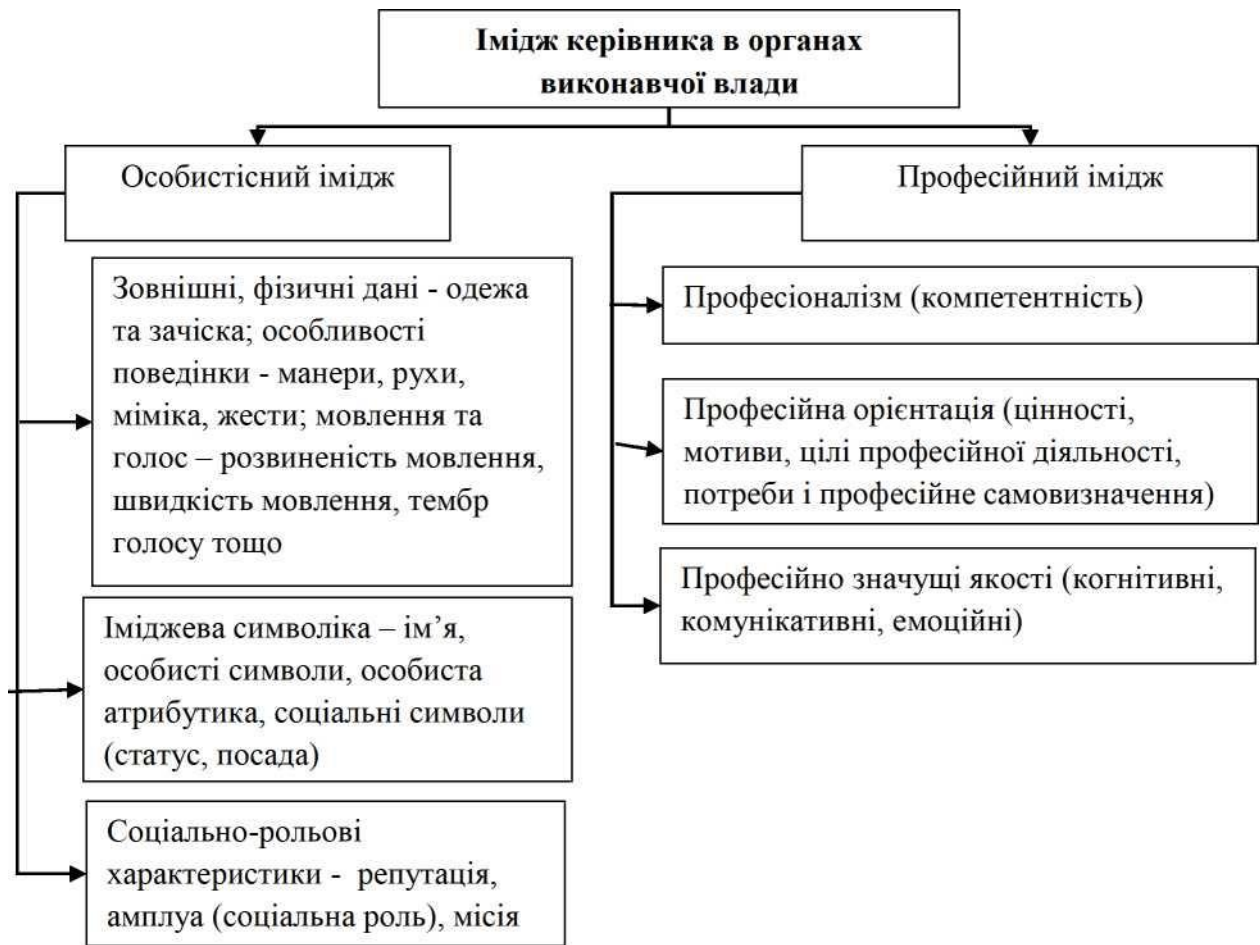


Рис.1.2 Структура іміджу керівника в органах виконавчої влади

Джерело: складено за даними [2; 3; 4; 5; 19]

Узагальнені риси, притаманні іміджу будь-якого фахівця, значною мірою збігаються з базовими уявленнями фахівців у сфері психології щодо формування образу професіонала. До таких основних характеристик, зокрема, відносять:

1) здатність фахівця створювати символічний образ у процесі комунікації з іншими суб'єктами соціального середовища;

2) функціонування іміджу як емоційно насиченого стереотипу у свідомості оточуючих;

3) багатогранність і структурна складність образу, який включає зовнішні риси, особистісні риси, соціально значущі ознаки, а також професійні компетенції;

4) наявність стійких взаємозв'язків між усіма складовими елементами іміджу як цілісної системи [2, с.31].

З позиції управлінської іміджології, імідж керівника формується як комплекс елементів, серед яких виділяють:

– індивідуальні якості, що охоплюють тип особистості, психофізіологічні особливості, стиль прийняття рішень, досвід;

– соціальні характеристики, пов'язані з посадовим статусом, рольовою поведінкою, дотриманням цінностей і нормативних орієнтирів;

– символічний зміст, який полягає в тому, що керівник персоніфікує певну ідеологію, напрям управлінських змін або соціально-політичну програму.

Імідж керівника органу виконавчої влади варто розглядати як окремий різновид професійного іміджу з елементами політичного впливу, оскільки такий суб'єкт виконує публічну роль, репрезентуючи владу та взаємодіючи із суспільством. Його публічно-професійний образ охоплює такі компоненти, як: публічність, впізнаваність у громадському просторі, офіційне представництво інституції, а також якісний зворотній зв'язок із населенням.

Професіоналізм у цьому контексті розглядається як здатність ухвалювати ефективні управлінські рішення з урахуванням наявних ресурсів, повноважень та зовнішніх умов. У сучасній державній службі, відповідно до європейських тенденцій, впроваджується принцип постійного професійного розвитку – концепція навчання впродовж життя, що спрямована на підвищення якості управлінської діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### ЕМПІРИЧНЕ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 2.1. Загальна процедура організації дослідження

Емпіричне дослідження проводилося впродовж 2022-2023 років і охоплювало державних службовців категорій «А» та «Б», що працюють у структурах публічного управління м. Києва. До вибірки увійшли 32 респонденти віком від 27 до 60 років.

Варто зазначити, що організація подібних досліджень серед працівників управлінської сфери має свою специфіку. Зокрема, посадовці з тривалим професійним стажем (15 років і більше) демонструють певну обережність та недовіру до участі в анкетуванні, експериментальних процедурах, діагностичних бесідах тощо. Водночас серед керівників публічного управління віком до 35 років спостерігається значно вищий рівень зацікавленості в питаннях психології, потреба у професійній комунікації з психологом, прагнення до отримання психологічних знань і участі в консультативних зустрічах.

Дослідницька робота була структурована у три етапи: констатувальний, формувальний та контрольний. Кожен з них мав чітко окреслені завдання й відповідний методичний інструментарій. Основними методами виступили: експериментальні дослідження (констатувального та формувального типу), спостереження, інтерв'ювання, діагностичні бесіди, аналіз документації, а також метод експертної оцінки.

Перший етап мав на меті зібрати первинні дані про особливості прояву соціально-психологічних чинників, що впливають на формування іміджу керівника в умовах управлінської діяльності. У межах цього етапу було використано авторський опитувальник, спеціально розроблений для осіб, які обіймають керівні посади у сфері публічного адміністрування (Додаток А). Під

час аналізу результатів враховувалися такі змінні: вік, стать, стаж управлінської діяльності, рівень освіти, форми професійного розвитку тощо.

У фокусі дослідження перебували як внутрішні (суб'єктивні) соціально-психологічні передумови професійного становлення керівника, так і зовнішні (об'єктивні) соціальні умови формування його іміджу. Адже життєва та професійна активність людини значною мірою зумовлюється тим соціальним контекстом, у межах якого вона функціонує.

Опитувальник дозволив виявити мотиваційну структуру управлінської діяльності респондентів, рівень задоволеності професійною реалізацією в публічній сфері, труднощі адаптаційного періоду, наявність запиту на психологічний супровід, а також оцінити перспективні наміри щодо особистісного й професійного розвитку. Відповіді учасників дали змогу окреслити узагальнену модель факторів, які, на думку респондентів, сприяють формуванню позитивного управлінського іміджу та забезпечують конструктивний психологічний клімат у колективі.

Для більш повного вирішення завдань дослідження застосовано також низку стандартизованих психодіагностичних методик (Додатки Б, В, Д, Е). Зокрема, для вивчення системи цінностей керівників використано адаптований В. Ядовим варіант методики дослідження ціннісних орієнтацій М. Рокича. Комунікативну компетентність оцінювали за допомогою методики «Комунікативний мінімум менеджера» (В. Снетков), яка дає змогу не лише виявити рівень сформованості навичок міжособистісного спілкування, а й оцінити вміння керівника організувати процес комунікації, адаптуватися до ситуації, а також управляти власним емоційним станом у різних фазах взаємодії – від початкового контакту до завершального етапу комунікативного акту.

З метою дослідження взаємозв'язку між особливостями комунікативної поведінки та переважним стилем управління було використано методику «Схильність до певного стилю керівництва» (Е. Ільїн). Цей інструмент дозволив виявити, який із трьох основних стилів (авторитарний, демократичний або ліберальний) домінує у респондентів під час реалізації ними управлінських

функцій.

Другий етап дослідження, формувальний експеримент, був спрямований на створення, впровадження та апробацію спеціальної програми соціально-психологічного супроводу, що мала на меті сприяти розвитку позитивного іміджу керівника у публічній сфері. У межах цього етапу була розроблена концепція професійного становлення управлінського іміджу, яка включала як теоретичну, так і практичну складові.

Зміст програми формувався з урахуванням результатів попереднього, констатувального, етапу дослідження, а також на основі побажань та коментарів, висловлених респондентами. Теоретична частина програми охоплювала лекційні заняття, інформаційно-консультаційні семінари, дискусії у форматі «круглого столу». Практична складова передбачала реалізацію соціально-психологічного тренінгу, адаптованого до особливостей управлінської діяльності.

До експериментальної групи увійшли 12 осіб – державні службовці, які виявили готовність брати участь у повноформатному тренінгу. Протягом усього формувального етапу здійснювався моніторинг змін, що відбувалися під впливом експериментальних умов. Для оцінки динаміки змін проводилися два зрізи: на початку (первинна діагностика) та після завершення тренінгової програми (повторна діагностика).

У рамках цього етапу використовувалися як ті ж самі діагностичні інструменти, що й на попередньому етапі, так і додаткові стандартизовані методики. Зокрема, з метою дослідження мотиваційної спрямованості керівників у контексті їх професійного зростання, було використано методику А. Реана «Мотивація до успіху і страх невдач». Цей інструмент дав змогу простежити, яка саме мотиваційна домінанта, орієнтація на досягнення чи уникнення невдач, переважає у респондентів, і як це позначається на їхньому прагненні до кар'єрного просування та професійної самореалізації.

## 2.2. Специфіка вияву соціально-психологічних особливостей іміджу керівника публічного управління

Як бачимо, серед вікових груп до 30 років та 30-40 років (в межах цієї вікової категорії значних розбіжностей в поглядах на дану проблему не спостерігається) в число найбільш значущих чинників керівники віднесли: здатність до саморозвитку та самоосвіти, високий рівень соціально-психологічної культури (до речі, усвідомлення значущості цього чинника є найбільшим серед менеджерів 30-40 річного віку), критичне ставлення керівника до своїх дій і вчинків.

Відповіді керівників, яким 50 і більше років суттєво відрізняються від попередніх. На думку представників цієї вікової категорії першочергове значення має високий рівень готовності до управлінської діяльності, як

Як уже зазначалося раніше, важливим джерелом отримання інформації у межах проведеного дослідження (поряд із застосуванням ряду психодіагностичних методик) став авторський опитувальник, спеціально розроблений для керівників у сфері державного управління. Його структура була орієнтована на з'ясування уявлень респондентів щодо ключових умов і чинників, які впливають на формування позитивного іміджу управлінця публічної сфери.

Учасникам дослідження було запропоновано з наведеного переліку визначити найбільш релевантні, на їхню думку, професійні потреби; мотиви управлінської діяльності; комунікативні особливості, що, на їхню думку, суттєво впливають на становлення авторитету керівника та його професійного іміджу; особистісні якості, що сприяють кар'єрному просуванню; труднощі, з якими вони зіштовхувались як на етапі входження в посаду, так і в процесі подальшої професійної діяльності; а також ті знання, які є найбільш значущими у забезпеченні управлінського розвитку. Крім того, респонденти мали можливість оцінити власний адаптаційний період, рівень задоволеності професійною діяльністю, висловити пропозиції щодо оптимізації процесу адаптації та озвучити побажання стосовно підвищення власної управлінської

компетентності.

Загалом, результати, отримані за допомогою опитувальника, дозволили сформулювати уявлення про рівень усвідомлення ролі соціально-психологічних чинників у формуванні позитивного іміджу керівника. Під час аналізу відповідей проводилась порівняльна характеристика параметрів з урахуванням віку, статі, професійного досвіду, стажу управлінської діяльності та рівня саморозвитку респондентів.

Узагальнюючи отримані дані, виявлено, що всі чинники, які, на думку респондентів, є найбільш впливовими у процесі становлення управлінського іміджу, доцільно поділити на дві групи:

1. Суб'єктивні чинники – ті, що безпосередньо залежать від особистості керівника й можуть бути скориговані шляхом саморозвитку. До них належать: готовність до управлінської діяльності, морально-психологічна стабільність, прагнення до самоосвіти, високий рівень соціально-психологічної культури, самокритичність, усвідомлення перспектив професійного зростання, задоволеність власною діяльністю, внутрішня мотивація на досягнення.

2. Об'єктивні чинники – чинники, що мають вплив на розвиток управлінської особистості, але не залежать від її волі. Серед них: наявність прозорої системи кар'єрного просування у структурі державної служби, створення умов для безперервного навчання та самовдосконалення, ефективне функціонування системи підготовки й консультування управлінців.

Аналіз відповідей продемонстрував, що найбільший рейтинг мають саме суб'єктивні чинники. На першому місці респонденти зазначили схильність до саморозвитку та самоосвіти – цей пункт відзначили 68,2 % учасників. Другу позицію посів високий рівень соціально-психологічної культури (52,3 %), третю – критичне ставлення до власної діяльності (51,7 %). Лише на четвертому місці опинився фактор наявності ефективної системи професійної підготовки й консультування (50,3 %).

Цікаво, що за статевою ознакою спостерігаються певні розбіжності в оцінках: 88,9 % жінок виділили як ключовий чинник рівень соціально-

психологічної культури, тоді як серед чоловіків цей показник становить 47,4 %. Натомість чоловіки частіше акцентували на самоосвіті та саморозвитку (69,9 %), у той час як серед жінок цей показник склав 55,6 %.

Результати опитування також свідчать про вплив вікових особливостей на оцінку значущості окремих чинників управлінського становлення (рис. 2.1), що дає змогу провести подальший аналіз у розрізі вікових груп.

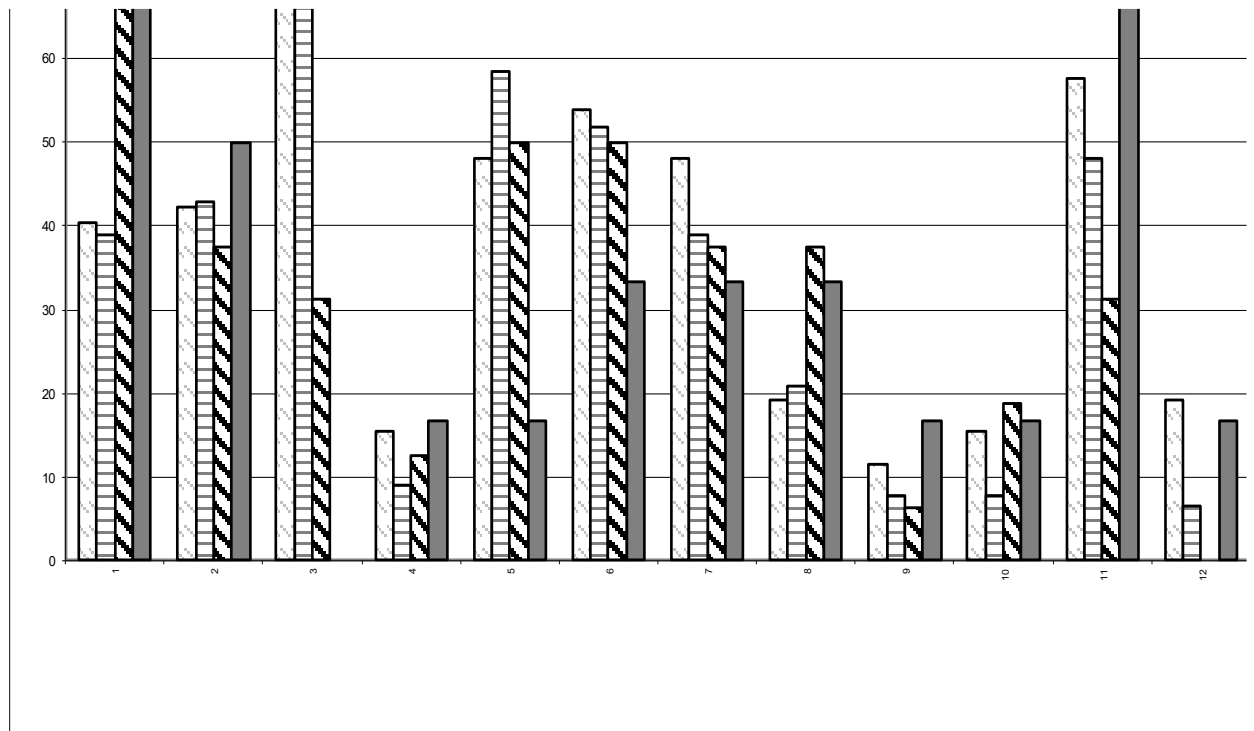


Рис. 2.1 Вікові відмінності в поглядах керівників публічної сфери на чинники становлення іміджу

Примітка:

- 1 високий рівень готовності до управлінської діяльності, як стартова основа становлення
- 2 морально-психологічна стійкість
- 3 здатність до саморозвитку, самоосвіти
- 4 наявність чіткої системи просування по службі, включаючи моделювання етапів розвитку особистості керівника
- 5 високий рівень соціально-психологічної культури керівника
- 6 критичне ставлення керівника до своїх дій і вчинків
- 7 забезпечення на виробництві сприятливих умов для саморозвитку і вдосконалення
- 8 задоволеність колективу процесом керівництва
- 9 поінформованість особи про наявні перспективи просування по службі
- 10 задоволеність керівника власною діяльністю
- 11 наявність дієвих систем підготовки, навчання, розвитку, а також консультування керівників різних рівнів ієрархії
- 12 висока ступінь вмотивованості керівників

Окрім завдання визначити основні мотиви управлінської діяльності, респондентам було запропоновано здійснити їх ранжування за ступенем важливості. На основі обробки результатів було сформовано рейтингову шкалу, в якій показник балів прямо пропорційний місцю мотиву в ієрархії значущості. У підсумку мотиваційна структура керівників розподілилася наступним чином:

- 1) усвідомлення важливості виконуваної роботи – 1,86 бала;
- 2) можливість самоствердження та реалізації особистісного потенціалу – 1,75 бала;
- 3) отримання матеріального заохочення – 1,64 бала;
- 4) вплив на стратегічні напрями розвитку організації – 2,5 бала;
- 5) перспективи кар'єрного зростання – 2,31 бала;
- 6) соціальна значущість посади для оточення – 2,36 бала;
- 7) інтерес до управлінської діяльності – 2,39 бала;
- 8) досягнення особистого життєвого комфорту – 2,47 бала;
- 9) широкі соціальні контакти та зв'язки – 2,59 бала.

Проведений порівняльний аналіз виявив відносну подібність у мотиваційних установках керівників незалежно від статі. Однак спостерігається певна динаміка змін у мотиваційній структурі, зумовлена віковими особливостями та тривалістю професійного стажу. Так, зі збільшенням віку респондентів, більшої ваги набувають такі чинники, як соціальна значущість професійної діяльності та можливість впливати на функціонування організації, що є свідченням переорієнтації з індивідуалістських мотивів на суспільно-значущі. Водночас дещо зменшується пріоритетність таких мотивів, як самоствердження, значущість статусу, кар'єрне просування.

Крім того, результати аналізу засвідчили наявність стійкого взаємозв'язку між типом мотивації та рівнем задоволеності професійною діяльністю. Така залежність виявлена за допомогою кореляційного аналізу, результати якого представлені у таблиці 2.1. Вони свідчать про те, що ключові мотиви, які обирають керівники, можуть виступати предикторами загальної задоволеності роботою, рівня професійного комфорту та управлінської ефективності.

Таблиця 2.1

Зв'язок між стимулами діяльності та задоволеністю роботою у  
керівників публічної сфери (у %)

Структура задоволеності	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Більш вдоволений – 33,8	66,6	70,6	17,7	11,8	39,2	13,7	21,6	39,2	15,7
Вдоволений – 47	69	45,1	16,9	7	52,1	38,5	18,3	38	39,4
Більш невдоволений – 17,2	65,4	65,4	15,4	-	53,9	19,2	15,4	38,5	29,9
Невдоволений – 0,7	100	-	100	-	-	100	-	-	-

Примітка:

- 1 – важливість виконуваної роботи
- 2 – можливість самоствердження і реалізації потенціалу
- 3 – можливість влаштувати кар'єру
- 4 – значущість статусу для оточуючих
- 5 – заробітна платня
- 6 – інтерес до управлінської діяльності
- 7 – широкі соціальні контакти
- 8 – можливість впливати на долю підприємства
- 9 – можливість досягти життєвого комфорту

Аналіз узагальнених результатів дозволяє сформулювати низку висновків щодо домінуючих потреб, притаманних керівникам у сфері державного управління. Варто підкреслити, що серед найчастіше зазначених респондентами потреб виявилися: прагнення до самоствердження і самореалізації (68,2%), потреба в досягненні успіху (64,9%) та орієнтація на самовдосконалення (62,9%). Дещо менше респонденти акцентували увагу на потребі у професійному розвитку (54,3%), прагненні довести цінність власної особистості (19,2%), потребі у визнанні власної значущості (18,5%) та орієнтації на досягнення владного статусу (8,6%).

Вивчення вікової специфіки зазначених потреб засвідчило наявність динаміки в їх розподілі. Так, за результатами констатувального етапу дослідження, з віком набувають більшої актуальності потреба у визнанні власної значущості та потреба в підтвердженні власної цінності, тоді як потреба в особистісному розвитку, характерна переважно для респондентів молодшої вікової групи (до 30 років), поступово втрачає свою пріоритетність.

За підсумками ранжування потреб за рівнем значущості, представники вікової категорії до 30 років найвищу позицію віддали потребі в самореалізації і

самоствердженні, що також підтверджується відповідями респондентів віком понад 50 років. Водночас серед осіб у віці 30-40 років домінує орієнтація на досягнення успіху, тоді як для групи 40-50 років найбільш значущою виявилась потреба у досягненні владної позиції. Статистичний аналіз підтвердив достовірність зазначених змін.

Особливої уваги заслуговує той факт, що серед молодих керівників (до 30 років) спостерігається найвищий відсоток респондентів, для яких самореалізація є ключовим мотивом (71,2%). Варто зазначити й те, що наявність досвіду участі у професійному навчанні (тренінги, семінари, вебінари, курси підвищення кваліфікації тощо) позитивно корелює з потребою в самовдосконаленні: серед тих, хто принаймні один раз брав участь у таких заходах, 82,5% відзначили важливість самореалізації, тоді як серед тих, хто ніколи не проходив подібного навчання – лише 58%. Це ще раз підкреслює важливість безперервної освіти для розвитку потребово-мотиваційної сфери публічних управлінців.

Порівняння потреб керівників чоловічої та жіночої статі виявило деякі відмінності. Зокрема, для жінок менше значущими є потреба у розвитку та самовдосконаленні, однак вони більшою мірою орієнтовані на самореалізацію, самоствердження та досягнення успіху, порівняно з чоловіками.

У межах вивчення ціннісних орієнтацій керівників публічного управління, метою дослідження було встановлення ієрархії значущості інструментальних і термінальних цінностей (рис. 2.2). За результатами аналізу, до топ-3 термінальних цінностей респонденти віднесли: здоров'я, щасливе сімейне життя та цікаву роботу.

Щодо інструментальних цінностей, найбільшу значущість для себе керівники відвели таким як: чесність, дисциплінованість, відповідальність. Натомість найменш пріоритетними виявилися: терплячість до інших поглядів, непримиримість до власних і чужих недоліків, а також високі запити.

Отримані дані дозволяють глибше зрозуміти мотиваційно-ціннісну структуру особистості керівників у сфері публічного управління та визначити важливі напрямки подальшого професійного розвитку.

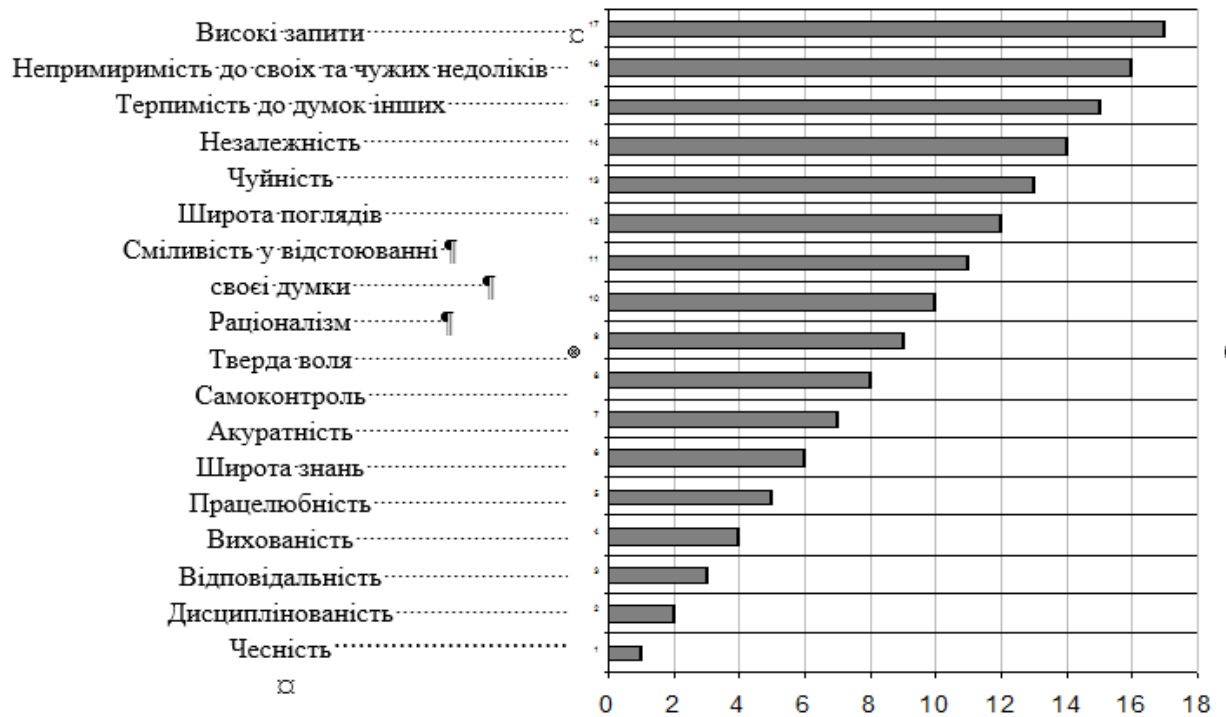


Рис. 2.2. Ієрархічна структура ціннісних орієнтацій керівників державної сфери

Джерело: побудовано за результатами дослідження

Розбіжності в наявних ціннісних орієнтаціях спостерігаються за віком (табл. 2.2).

Аналіз результатів, наведених у таблиці, свідчить про певну стабільність ієрархії термінальних цінностей серед керівників молодшого та середнього віку. Так, респонденти вікової категорії до 30 років визначили як пріоритетні такі цінності, як здоров'я, щасливе сімейне життя та цікава робота. Подібні пріоритети були виявлені і в групі 30-40 років, що може свідчити про певну однорідність ціннісних орієнтацій молодших поколінь керівників. У групі 40-50 років до трійки найважливіших увійшли: здоров'я, щасливе сімейне життя та матеріально забезпечене життя. Для респондентів віком 50 і більше років першочерговими виявились: здоров'я, активне діяльне життя та цікава робота.

Цікаві відмінності спостерігаються в середній частині ієрархії цінностей, де зміст і пріоритетність варіюються залежно від віку. Наприклад, керівники до 40 років до середньої частини рейтингу термінальних цінностей віднесли:

життєву мудрість (7 місце), активне діяльне життя (8), повагу оточуючих (9), пізнання і інтелектуальний розвиток (10). Натомість, їхні колеги старшого віку (50+) на ці ж позиції поставили: щасливе сімейне життя (7), наявність вірних друзів (8), любов (9), пізнання та інтелектуальний розвиток (10).

Таблиця 2.2

Динаміка ціннісних орієнтацій керівників державної сфери  
за віком

Цінності	до 30р.		30-40р.		40-50р.		більше 50р	
	кількість	ранг	кількість	ранг	кількість	ранг	кількість	ранг
Здоров'я	2.24	1	1.97	1	3.07	1	1.00	1
Активне, діяльне життя	7.17	6	8.91	8	9.07	9	5.00	2
Цікава робота	5.90	3	5.48	3	7.57	6	6.00	3
Повага оточуючих, суспільне визнання	9.22	9	9.07	9	10.00	12	6.60	4
Матеріально забезпечене життя	7.87	8	6.58	4	5.29	3	6.80	5,5
Життєва мудрість	7.60	7	7.46	7	5.79	4	6.80	5,5
Щасливе сімейне життя	5.71	2	4.39	2	4.57	2	7.00	7
Наявність хороших та вірних друзів	7.11	5	7.20	6	7.43	5	7.40	8
Любов	7.10	4	7.07	5	8.71	7	8.40	9
Пізнання, інтелектуальний розвиток	10.54	11	10.65	10	12.00	14	10.00	10
Творчість	13.17	15	13.43	16	13.43	16	11.00	11
Свобода вчинків та дій	11.78	14	11.41	13	11.86	13	11.40	12
Впевненість	10.32	10	11.23	12	8.79	8	12.20	13,5
Загальна ситуація в країні	10.98	13	12.00	14	9.43	10	12.20	13,5
Самостійність	10.65	12	10.94	11	9.71	11	12.40	15
Рівність (у можливостях)	13.27	16	13.81	17	12.57	15	14.60	16
Наявність вільного часу	13.92	17	13.26	15	14.50	17	15.60	17
Задоволення	15.94	18	15.94	18	15.36	18	16.60	18
t критерій Стюдента			6,067			6,067		
t критерій Стюдента критичний при P<=0,01							2,75	
Відповідальність	5.78	1	6.12	4	4.71	2	8.20	9
Чесність	5.90	2	5.36	1	6.07	4	5.00	2
Вихованість	6.16	3	6.25	5	4.57	1	6.60	5,5
Дисциплінованість	6.38	4	5.61	2	5.43	3	4.40	1
Працелюбність	6.44	5	5.87	3	8.79	7	6.60	5,5
Широта знань	7.29	6	8.42	6	9.29	9	7.00	7
Самоконтроль	8.54	7	9.10	8	10.14	12	10.00	10
Раціоналізм	8.57	8	9.57	10	8.57	6	11.60	13
Тверда воля	8.71	9	9.52	9	8.86	8	5.80	3
Сміливість у відстоюванні своєї думки	9.54	10	10.57	14	9.71	11	10.60	11
Акуратність	9.78	11	8.62	7	6.36	5	7.80	8
Широта поглядів	10.32	12	10.32	12	10.86	13,5	11.00	12
Терпимість до думок інших	10.40	13	11.01	15	11.56	15	6.00	4
Чуйність	10.75	14	10.03	11	10.86	13,5	12.20	14
Незалежність	10.92	15	10.38	13	9.36	10	14.20	17
Непримиримість до недоліків	13.32	16	12.51	16	11.71	16	12.40	15
Високі запити	14.05	17	13.68	17	15.36	17	13.60	16
t критерій Стюдента			14,262			14,262		
t критерій Стюдента критичний при P<=0,01							2,75	

Згідно з науковими підходами до вивчення цінностей, саме середня

частина ієрархічної структури є найменш стабільною та найбільш схильною до змін під впливом зовнішніх чинників. Це свідчить про гнучкість і адаптивність ціннісної системи, що, у свою чергу, має важливе значення для професійного зростання керівників.

Аналогічна ситуація простежується й щодо інструментальних цінностей. У середній частині ієрархії керівники до 40 років виокремлюють такі якості, як: акуратність (7), самоконтроль (8), тверда воля (9), раціоналізм (10). Натомість керівники віком 50 років і більше надають перевагу: широті знань (7), акуратності (8), відповідальності (9), самоконтролю (11).

Проведене опитування дозволило також виокремити перелік особистісних характеристик, які, на думку самих респондентів, найбільше сприяють кар'єрному зростанню в системі публічного управління. П'ятірка найважливіших рис, які, за оцінками керівників, забезпечують ефективне просування по службі, включає:

- 1) уміння налагоджувати професійні зв'язки (42,4%),
- 2) аналітичне мислення (33,8%),
- 3) здатність до організації колективної діяльності та творчого вирішення проблем (33,8%),
- 4) вимогливість до себе та до інших (33,1%),
- 5) порядність (32,5%).

Значущими виявилися й вікові відмінності у виборі пріоритетних характеристик (табл. 2.3). Так, керівники до 30 років акцентують увагу на аналітичному мисленні, умінні організовувати колективну роботу та здатності до адаптації. Ймовірно, остання характеристика пов'язана з тим, що більшість представників цієї групи перебувають у стані адаптації до управлінської діяльності або нещодавно завершили цей період.

Для респондентів 30-40 років пріоритетними є вміння налагоджувати соціальні зв'язки, організовувати діяльність колективу, а також високий рівень самодисципліни та вимогливості до себе. Ці якості, на думку респондентів, є критично важливими для реалізації управлінського потенціалу.

Таблиця 2.3.

Рейтинг особистісних характеристик публічних керівників, які зумовлюють позитивний імідж

Особистісні характеристики	за статтю				за віком								всього	
	чоловіки		жінки		до 30 років		30-40 років		40-50 років		більше 50 років		% рейтинг	% рейтинг
	%	рейтинг	%	рейтинг	%	рейтинг	%	рейтинг	%	рейтинг	%	рейтинг		
вміння налагоджувати контакти і зв'язки	37,6	1	77,8	1	34,6	5	48,1	1	50	1	16,7	9	42,4	1
вміння організувати спільну діяльність	36,8	2	11,1	18,5	36,5	2,3	35,1	2,5	25	7,25	16,7	9	33,8	2,5
аналітичний склад розуму	34,6	3,5	27,8	4,2	38,5	1	32,5	5,5	25	7,25	33,3	5,25	33,8	2,5
порядність	34,6	3,5	16,7	11,1	25	10,5	33,8	4	43,8	2	50	2,3	32,5	5
вимогливість до себе та інших	33,8	5	27,8	4,2	26,9	8,5	35,1	2,5	37,5	3,3	50	2,3	33,1	4
комунікабельність	29,3	6	27,8	4,2	30,8	6,5	32,5	5,5	12,5	16,5	16,7	9	29,1	7
вміння пристосовуватись до різних умов	27,1	7,3	16,7	11,1	36,5	2,3	20,8	12,5	18,8	11,2	16,7	9	25,8	10,5
турботливість про колектив	27,1	7,3	33,3	3	36,5	2,3	23,4	9,5	18,8	11,2	33,3	5,25	27,8	8
вміння керувати людськими ресурсами	27,1	7,3	22,2	9,5	25	10,5	29,9	7	18,8	11,2	16,7	9	26,5	9
пробивні якості	25,6	10	27,8	4,2	26,9	8,5	20,8	12,5	37,5	3,3	50	2,3	25,8	10,5
вміння прогнозувати	24,1	11	16,7	11,1	23,1	12	22,1	11	31,3	6	16,7	9	23,2	13
дипломатичність	23,3	12	27,8	4,2	30,8	6,5	19,5	14	25	7,25	16,7	9	23,8	12
чесність	21,1	13	22,2	9,5	7,7	18,5	26	8	25	7,25	66,7	1	31,2	6
впевненість у собі	19,5	14,5	44,4	2	17,3	15	23,4	9,5	37,5	3,3	16,7	9	22,5	14
ініціативність	19,5	14,5	16,7	11,1	19,2	14	18,2	15	18,8	11,2	33,3	5,25	19,2	15
авторитетність	12,8	16,5		22,2	15,4	16	10,4	18	6,3	18,3		18,1	11,3	18
вміння керувати власними емоціями	12,8	16,5	5,6	20,5	9,6	17	15,6	16		21,2	16,7	9	11,9	17
фізичне і психічне здоров'я	12	18	16,7	11,1	21,2	13	7,8	20	12,5	16,5		18,1	12,6	16
стресостійкість	8,3	19	11,1	18,5	5,8	20,5	13	17		21,2		18,1	8,6	19
стабільність роботи організації	7,5	20	5,6	20,5	7,7	18,5	5,2	21,5	18,8	11,2		18,1	7,3	20
інтуїція	4,5	21	16,7	11,1	1,9	22,5	9,1	19	6,3	18,3		18,1	6	21
вміння викликати симпатії в оточуючих	3,8	22		22,2	5,8	20,5	2,6	23,5		21,2		18,1	3,3	23
особистісна зовнішня привабливість	3	23	16,7	11,1		24,5	5,2	21,5	6,3	18,3	33,3	5,25	4,6	22
вміння розпоряджатися власним часом	2,3	24		22,2	1,9	22,5	2,6	23,5		21,2		18,1	2	24
інші варіанти		25		22,2		24,5		25		21,2		18,1		25

Джерело: побудовано за результатами дослідження

Представники вікової групи 40-50 років у своїх оцінках загалом підтримують позицію молодших колег щодо важливості вміння встановлювати професійні контакти й зв'язки, однак надають більшої ваги таким рисам, як порядність і вимогливість до себе. У свою чергу, керівники віком 50 років і більше також високо оцінюють порядність і внутрішню вимогливість, але додають до трійки ключових характеристик чесність, яка, на їхню думку, відіграє суттєву роль у забезпеченні довіри та авторитету в управлінській діяльності.

Таким чином, результати анкетування виявили чітку тенденцію до зростання значущості морально-етичних якостей у структурі особистості керівника зі збільшенням віку та управлінського стажу. Зокрема, чесність, порядність і самодисципліна дедалі більше сприймаються як основа ефективного та відповідального лідерства в публічному управлінні.

Ця динаміка була підтверджена за допомогою статистичного аналізу. Зокрема, розрахунок t-критерію Стюдента показав достовірну різницю в

оцінках значущості морально-етичних характеристик між молодшими та старшими віковими групами. Обчислене значення  $t = 5,34$  при критичному рівні  $t = 2,75$  за умови  $p \leq 0,01$  свідчить про високий ступінь статистичної значущості (рис. 2.3). Це дозволяє зробити висновок про те, що з віком змінюються ціннісні орієнтації керівників, і вони починають більше уваги приділяти етичним та відповідальним аспектам управлінської поведінки, що є ключовим для формування позитивного соціально-психологічного іміджу.

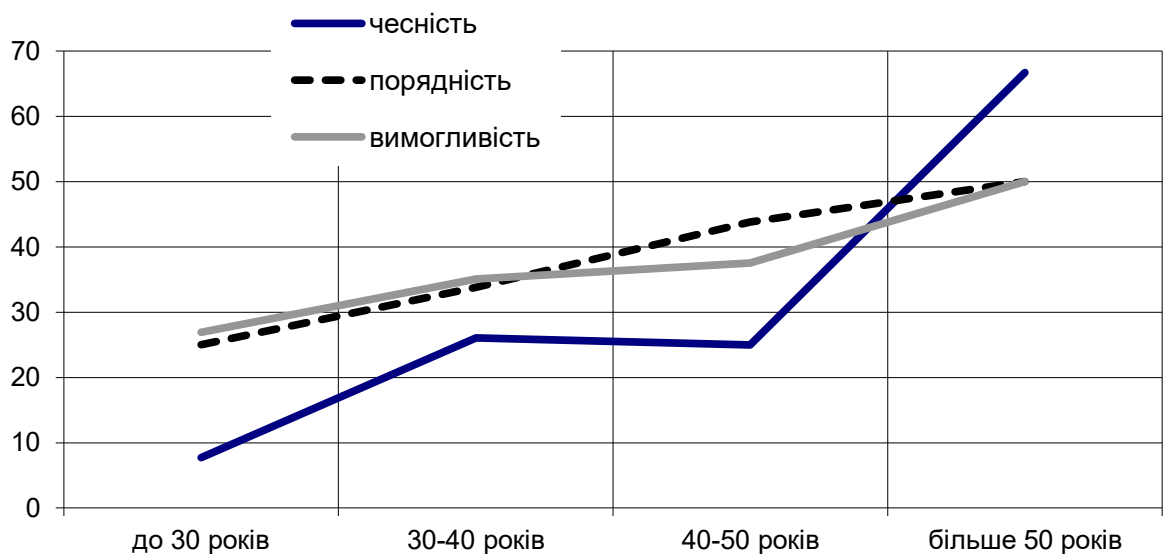


Рис. 2.4. Динаміка значущості особистісних характеристик, які зумовлюють позитивний імідж публічного керівника (за віком)

Джерело: побудовано за результатами дослідження

Порівнюючи уявлення про ключові особистісні якості, що забезпечують ефективність управлінської діяльності, серед керівників різної статі, варто звернути увагу на деякі цікаві відмінності. Зокрема, жінки-керівники значно частіше наголошують на впевненості у собі (44,4%) та турботливому ставленні до колективу (33,3%) як важливих рисах для професійного зростання. Для чоловіків-управлінців провідними рисами виявились здатність організовувати спільну діяльність (36,8%), аналітичне мислення (34,6%) та порядність (34,6%).

Проте, незважаючи на розбіжності у пріоритетах, обидві групи респондентів одноставно відзначили вміння налагоджувати контакти й

комунікаційні зв'язки як головну умову ефективного професійного просування. Саме ця якість посіла перше місце в загальному рейтингу, що ще раз підкреслює вирішальне значення соціально-психологічного компонента в кар'єрі керівника.

Особистісні цінності, індивідуальні риси характеру, ціннісні орієнтації та усталені звички формують основу індивідуального стилю керівництва. Хоча ці характеристики загалом є відносно сталими, вони можуть змінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, а отже – стиль управління також не є незмінним і підлягає корекції та розвитку.

Застосування методики Е. Ільїна «Схильність до певного стилю керівництва» дало змогу визначити, що найбільш типовим серед досліджуваних керівників публічного управління є авторитарно-демократичний стиль. Його обрали 49,7% опитаних (рис. 2.4). Демократичному стилю надають перевагу 27,8% респондентів, ліберально-демократичному – 11,9%, демократично-авторитарному – 9,2%. Демократично-ліберальний та ліберально-авторитарний стилі виявилися найменш поширеними – по 0,7% відповідно.

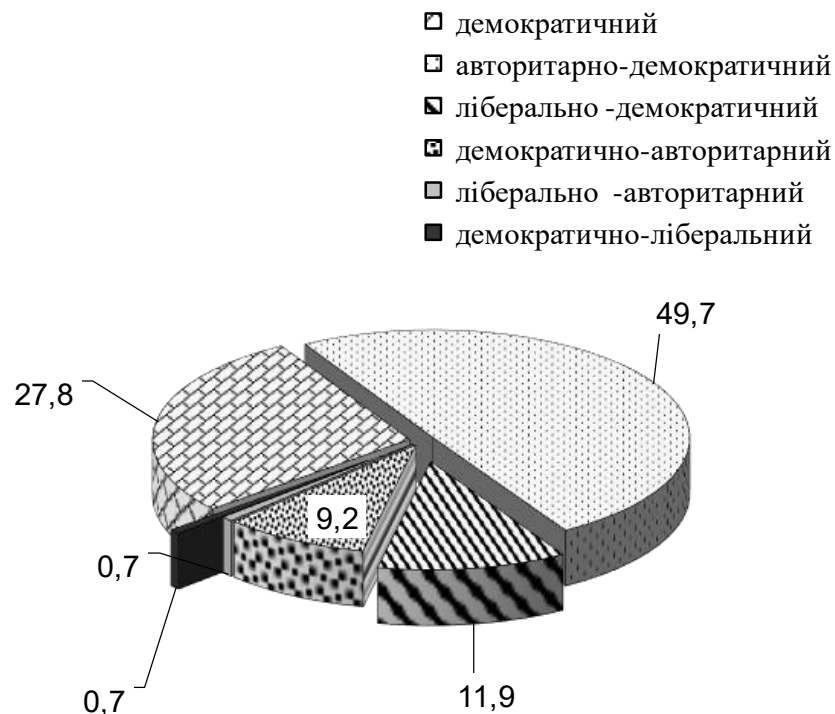


Рис. 2.4. Особливості стилів управління керівника державної сфери

Джерело: побудовано за результатами дослідження

Отримані результати дають підстави стверджувати, що домінування змішаних стилів управління, зокрема авторитарно-демократичного, є обґрунтованим. Подібна адаптивність дозволяє ефективно діяти в умовах динамічного управлінського середовища, де стиль лідерства має відповідати не лише індивідуальним особливостям керівника, а й конкретному контексту ситуації.

Так, наприклад, у критичних або конфліктних ситуаціях, зумовлених несприятливими зовнішніми чинниками, більш доречними можуть бути авторитарні підходи, тоді як у стабільному середовищі актуалізується демократичний стиль, орієнтований на співпрацю, делегування та залучення до прийняття рішень.

Оскільки функціонування державних установ сьогодні характеризується динамічними змінами як позитивного, так і негативного характеру, то відповідно і стиль керівництва має характеризуватися лабільністю, гнучкістю, адаптивністю.

У процесі констатуючого етапу експерименту було проведено аналіз рівня задоволеності керівників державних органів власним професійним становленням. Метою цього аналізу було з'ясування загальної суб'єктивної оцінки власної кар'єри, досягнень та перспектив управлінців у публічній сфері.

Згідно з отриманими результатами, лише 7,9% опитаних керівників зазначили, що повністю задоволені своїм професійним шляхом, ще 13,9% оцінили свій рівень задоволеності як достатньо високий. Більшість респондентів (51%) висловили часткову задоволеність, вказуючи на певні досягнення, але й на наявність перешкод або нереалізованих очікувань. Водночас 22,5% респондентів визнали, що частково незадоволені, а 5,3% керівників прямо заявили про повну незадоволеність своїм професійним становленням (рис. 2.5).

Ці дані свідчать про наявність істотного дисбалансу між очікуваннями та реальним досвідом управлінців, що потребує уваги як з боку організацій, так і з боку системи державної служби в цілому. Отримані результати підкреслюють необхідність подальшого вдосконалення механізмів професійної підтримки,

зокрема – програм наставництва, коучингу, систем підвищення кваліфікації та формування індивідуальних кар’єрних траєкторій.

Таблиця 2.4.

## Аналіз задоволеності професійним становленням за стажем роботи

рівень задоволеності	до 5 років		5-10 років		10-15 років		більше 15 років		всього	
	кіль-сть	%	кіль-сть	%	кіль-сть	%	кіль-сть	%	кіль-сть	%
1 зовсім незадоволений	4	5,8	3	6,3			2	4,8	8	5,3
2 частково незадоволений	17	24,6	12	25	3	23,1	1	9,5	34	22,5
3 частково задоволений	37	55,6	22	45	8	61,5	10	47,6	77	51
4 достатньо задоволений	10	14,5	7	14,6	1	7,7	3	14,3	21	13,9
5 задоволений	1	1,4	4	8,3	1	7,7	6	28,6	12	7,9
<b>Х<sup>2</sup> критерій</b>	<b>51,42</b>				<b>51,42</b>					
	<b>Х<sup>2</sup> критерій критичний при P&lt;= 0,01</b>						<b>13,28</b>			

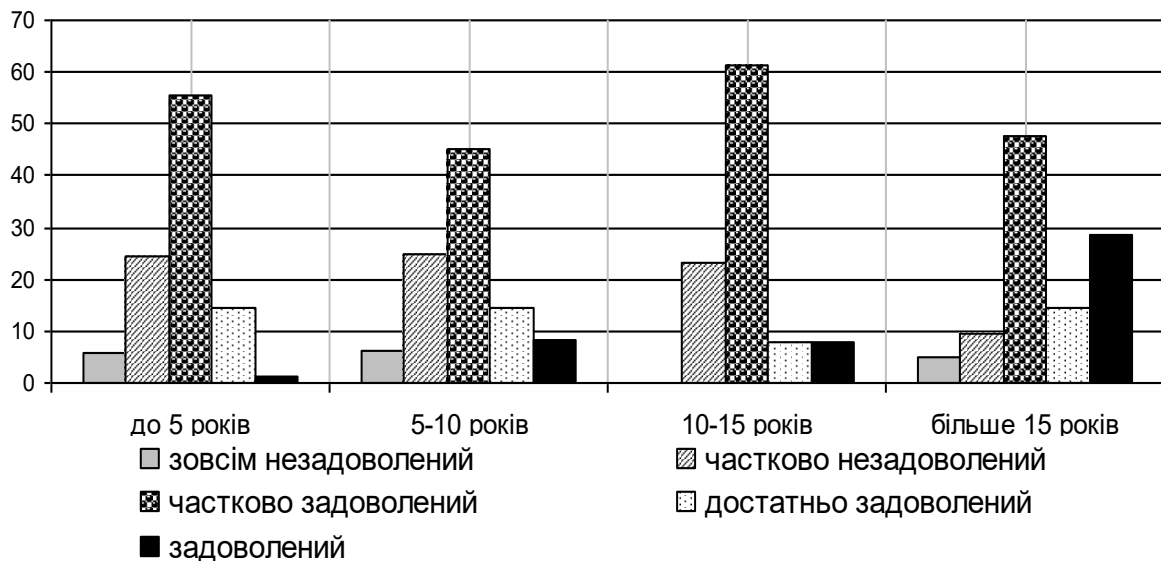


Рис. 2.5. Динаміка задоволеності керівників професійним становленням за стажем роботи

Джерело: побудовано за результатами дослідження

Аналіз рівня задоволеності професійним становленням у керівників із трудовим стажем від 10 до 15 років засвідчив, що найбільша частка респондентів у цій групі (47,6%) відзначає часткову задоволеність власним професійним розвитком. При цьому жоден з опитаних не вказав на повну незадоволеність, що

свідчить про позитивну динаміку зростання внутрішнього прийняття професійної реалізації зі збільшенням досвіду. Однак, слід зазначити, що зовнішнє задоволення не завжди відображає об'єктивний рівень професійної компетентності. Практика управлінської діяльності демонструє, що навіть за наявності сформованого досвіду, керівники продовжують стикатися з істотними труднощами у реалізації управлінських функцій, що свідчить про наявні прогалини у підготовці або супроводі кар'єрного зростання.

Як уже зазначалося, професійна діяльність керівника державного органу відрізняється високим ступенем нервово-психічного та емоційного напруження, що зумовлено не лише змістом управлінських обов'язків, а й тиском зовнішніх обставин, політичних змін і суспільних очікувань. За даними фахівців, протягом останніх 2–3 років інтенсивність управлінської праці зросла в 1,5–2 рази, що призвело до поширення хронічних захворювань серед керівників, зокрема серцево-судинної системи, органів дихання та травлення.

У цьому контексті психологічне забезпечення професійного здоров'я керівників набуває особливої актуальності. Воно має бути спрямоване на збереження і підтримку як фізичного, так і психічного здоров'я управлінця на всіх етапах його кар'єри, від моменту професійного самовизначення до завершення службової діяльності.

Крім індивідуального супроводу, психологічне консультування в управлінській сфері може охоплювати і стратегічні аспекти: діагностику соціально-психологічного клімату в колективі, виявлення прихованих конфліктів, підтримку кадрових процесів (відбору, адаптації, розстановки, розвитку персоналу), що в сукупності підвищує ефективність управлінських рішень та забезпечує стабільність функціонування органу влади.

### РОЗДІЛ 3.

## СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖА КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОЇ СФЕРИ

У рамках формуючого експерименту, з урахуванням результатів попереднього (пілотажного) дослідження та пропозицій респондентів, було створено структуру цілеспрямованого соціально-психологічного забезпечення формування позитивного іміджу керівника у сфері державного управління.

Для реалізації завдань формуючого та контрольного етапів були сформовані дві порівнянні за соціально-психологічними характеристиками групи керівників: експериментальна (10 осіб) та контрольна (12 осіб). Основною змінною в експерименті виступала розроблена система соціально-психологічних заходів, яка застосовувалась виключно в експериментальній групі з метою перевірки її ефективності щодо оптимізації професійного становлення керівника у державному управлінні. Контрольна ж група слугувала базою для проведення порівняльного зрізу, що дозволило оцінити вплив впроваджених заходів.

Крім узагальнення результатів, окремо аналізувалися індивідуальні показники, які були складовими методичних інструментів. Це дало змогу глибше розкрити специфіку змін, що відбувалися у відповідь на проведені інтервенції. Дослідження здійснювалося двічі, до початку формуючого впливу та після його завершення, що дозволило зафіксувати динаміку трансформацій, зумовлених як самими заходами, так і іншими супутніми факторами.

У практиці ділового навчання, як в Україні, так і за її межами, найбільш ефективною формою розвитку управлінських навичок визнано тренінг. Це активний метод підготовки, який поєднує стислу теоретичну базу з практичним відпрацюванням необхідних умінь та навичок.

У межах нашого дослідження було розроблено соціально-психологічний тренінг, який складався з двох основних блоків, мотиваційного та комунікативного (детально представлено в Додатку Б). Для зручності засвоєння матеріалу учасникам надавалися роздаткові матеріали з тезовим або графічним

викладом ключових моментів занять (Додаток Р).

Мотиваційний блок під назвою «Мотивація і успіх» був орієнтований на актуалізацію ціннісних орієнтацій, розвиток мотиваційної сфери та самосвідомості учасників. Основна мета цього блоку – сформувані цілісне розуміння ролі ціннісних орієнтацій у процесі професійного становлення особистості. Під час проведення проблемних лекцій, обговорень і дискусій учасники мали змогу простежити взаємозв'язок системи цінностей з їхніми особистісними потребами, мотивами та кар'єрними орієнтирами.

Система ціннісних орієнтацій розглядалася як один із основних елементів соціально-психологічної зрілості, що визначає напрям розвитку особистості, її поведінкову стратегію, здатність до саморегуляції та моральні орієнтири у професійній діяльності.

Завершальним елементом цього блоку став «круглий стіл», у якому взяли участь керівники вищої ланки виробничих і управлінських структур, що входили до складу експериментальної групи. Обговорення було присвячене значенню системи цінностей у професійній етиці управлінця, а також можливостям її розвитку через цілеспрямовану психологічну роботу.

У межах занять мотиваційного блоку учасники мали змогу ознайомитися з ключовими положеннями теорії особистісного зростання (А. Маслоу, К. Роджерс), а також мотиваційних концепцій, запропонованих Д. Макклелландом і Дж. Аткинсоном. Розглядалися відмінності внутрішньої та зовнішньої мотивації, а також вплив системи особистісних потреб як базових елементів мотиваційної сфери на напрям і характер активності особистості.

Окрему увагу було приділено структурі мотиваційного компоненту соціально-психологічної готовності до управлінської діяльності, що включає соціальні, управлінські мотиви, потреби у саморозвитку та мотивацію зовнішньої привабливості. Також обговорювалися деформації мотиваційної сфери, зокрема її звуження до суто особистих інтересів, ігнорування суспільних потреб, сприйняття кар'єрного просування виключно як інструменту особистої вигоди, надмірне прагнення до домінування та завищена самооцінка. Ці

порушення розглядалися у контексті їх негативного впливу на професійно-діловий розвиток керівника.

У ході дискусій аналізувався вплив соціально-психологічного клімату в організації, таких його аспектів, як престиж, конфлікти, рівень відповідальності, структурні обмеження, підтримка, рівень ризику, на формування у керівників потреб в успіху, визнанні та владі.

Заняття в межах мотиваційного блоку були спрямовані на переосмислення учасниками своїх установок, переживань та дій, що свідчать про орієнтацію на невдачу, та на їх протиставлення поведінковим моделям, які демонструють прагнення до досягнення успіху. Для цього використовувалися біографічні приклади відомих особистостей, які досягли успіху завдяки чітко визначеним цілям та вмінню обирати ефективні шляхи їх досягнення.

Окремі заняття мали формат неструктурованих бесід, під час яких розглядалися реальні життєві ситуації, запропоновані самими учасниками. Вони стосувалися необхідності прийняття рішень, постановки цілей, вибору засобів для їх реалізації. Кожен учасник висловлював власну думку щодо розв'язання ситуації, після чого відбувалося колективне обговорення.

На початковому етапі спостережень було виявлено низку характерних особливостей: молоді керівники здебільшого сприймали свою роботу як інструмент матеріального забезпечення, не усвідомлюючи її потенціалу для самореалізації. Крім того, серед них поширеною була низька оцінка значення життєвої активності та вольових зусиль у досягненні цілей. Вважалося, що життєвий шлях людини здебільшого визначений обставинами, а не її вибором. У зв'язку з цим, значна увага в навчальному процесі приділялася поясненню поняття локусу контролю та впливу внутрішньої/зовнішньої відповідальності за події у житті на ефективність професійної реалізації.

Закріплення нових знань та розвиток навичок супроводжувалися виконанням різноманітних психологічних вправ та ігор, спрямованих на посилення мотивації до успіху, самореалізації, формування установки на розвиток.

Зокрема, для актуалізації прагнення до самореалізації використовувалась вправа «Настанови іншим», що базується на принципі: мотивуючи інших – мотивуєш себе. Менеджери мали сформулювати переконливі аргументи на користь необхідності прагнення до розвитку як умови професійного зростання. Згодом із запропонованих висловлювань учасники створювали персональні мотиваційні таблиці, які рекомендувалося використовувати щоденно як орієнтири перед початком робочого дня.

Іншою вправою була «Попроси самого себе», спрямована на розвиток внутрішньої самоактивації. Учасники обирали індивідуальні способи психологічного налаштування на виконання завдань та ділилися досвідом з колегами щодо чинників, які допомагають їм мобілізуватися у складних ситуаціях.

Після знайомства з біографіями видатних людей (на прикладі книги О. Мардена «Воля і успіх») та аналізу психологічних установок, пов'язаних із страхом невдач, учасникам було запропоновано вправу «Ідентифікація з людиною успіху». Менеджери обирали героя, з яким хотіли б себе ототожнити, і виконували завдання з емоційного й когнітивного входження в його життєву ситуацію, аби відчутти досвід подолання труднощів, стратегії досягнення мети та внутрішню мотивацію.

Окрім вищезгаданих, у тренінгу також застосовувалися інші вправи, розроблені С. Занюком [54; 55], що сприяли активізації мотиваційної сфери та формуванню готовності до ефективної професійної діяльності.

У процесі опитування та особистого спілкування учасники висловили чіткий інтерес до вдосконалення професійно-ділової комунікації, що також підтвердили результати пілотажного етапу дослідження. У зв'язку з цим до програми соціально-психологічного тренінгу було включено комунікативний блок під назвою «Професіоналізм спілкування як невід'ємний елемент управлінського розвитку та реалізації управлінських функцій», який охоплював низку навчальних циклів, спрямованих на розвиток навичок ефективної взаємодії.

Під час занять увага приділялася таким аспектам, як:

- структура комунікативної компетентності;
- психологічна проникливість;
- особливості ділового спілкування;
- стратегії і тактики ведення ділових переговорів;
- стилі управлінської комунікації;
- техніки психологічного впливу та переконання.

Окремим напрямом став семінар-обговорення на тему конфліктів у професійному середовищі, базований на посібнику М. Пірена «Конфлікт і управлінські ролі: соціо-психологічний аналіз». В його межах розглядалися типові конфліктні ситуації у виробничій сфері, шляхи їхнього розв'язання, а також профілактика деструктивної поведінки у колективах.

Для закріплення теоретичних знань та розвитку практичних умінь застосовувались рольові ігри, вправи, круглі столи та дискусії, частина з яких була спеціально розроблена для даного тренінгу, інші – адаптовані з методичних посібників [61; 81; 140; 173].

Однією з ефективних форм була гра «Зіпсутий телефон», яка демонструвала втрати інформації при її послідовній передачі через управлінські рівні. Сценарій передбачав участь п'яти осіб, що представляли різні управлінські ланки (від директора до робітника). Після кожного циклу учасники аналізували допущені помилки та бар'єри у передачі інформації. Цікаво, що з кожним наступним проходженням гри рівень деформації знижувався, від 45% у першій групі до 5% у фінальній.

Ділова гра «Доручення завдання підлеглому» дозволила учасникам відпрацювати навички постановки завдань, формулювання інструкцій, мотивації та зворотного зв'язку. Основна увага приділялася точності, зрозумілості формулювань і ефективності комунікативного процесу.

У грі «Аргументи «за» і «проти» учасники розвивали вміння аргументувати свою позицію. Кожна з двох команд готувала переконливу аргументацію за або проти запропонованих тверджень (наприклад:

«Демократичний стиль керівництва ефективний», «Конфлікт – це негативне явище» тощо). Завдяки цьому не лише розвивалися навички переконуючого впливу, а й розширювались знання щодо піднятої проблематики.

Вправу «Формування раппорта» було спрямовано на розвиток вмінь встановлювати емоційний контакт і налагоджувати взаємодію. Теоретичне ознайомлення з елементами раппорта (мова тіла, тон голосу, темп мовлення, невербальні сигнали) супроводжувалось практичними спробами виявлення сильних та слабких сторін у власному спілкуванні.

Інтерактивна вправа «Вгадай, хто це» дала змогу перевірити рівень самоусвідомлення і рефлексії. Кожен учасник підготував власну психологічну характеристику, яку зачитував ведучий. Завданням групи було визначити, про кого йде мова. Вправа дозволила учасникам побачити, як їх сприймають інші, і оцінити точність самооцінки. Як результат – сформувалася потреба у більш глибокому вивченні психологічних рис особистості. У зв'язку з цим учасникам було запропоновано підготувати реферати на відповідну тему.

Узагальнюючи, можна зазначити, що функціональна структура розробленого соціально-психологічного супроводу професійного становлення менеджерів виробничої сфери включала три ключові компоненти: мотиваційний, когнітивно-операційний та консультативно-корекційний.

Результати подальших спостережень та аналізу ефективності формуючого експерименту свідчать про позитивну динаміку змін у ставленні та поведінці учасників, які будуть детальніше розглянуті у наступних розділах.

На сьогодні питання ефективного управління в системі публічної служби України є надзвичайно актуальними. Сучасна державна служба потребує професійних управлінців, здатних не лише виявляти складні та суперечливі управлінські ситуації, але й прогнозувати їхні наслідки та знаходити оптимальні шляхи вирішення з урахуванням соціального контексту й розвитку суспільства.

Варто наголосити, що предметом діяльності публічної служби є саме сфера суспільних відносин, яка реалізується в кількох напрямках:

- 1) у взаємодії між публічними службовцями та державою;

2) у комунікації між публічними службовцями та громадянським суспільством;

3) у внутрішньослужбових стосунках, з урахуванням ієрархії та структурної організації;

4) у стосунках між окремими посадовими особами та громадянами.

Отже, професійна діяльність публічного службовця має високу суспільну значущість: він персоніфікує державу, представляє її у взаємодії з громадянами та формує уявлення про владу загалом. Від того, наскільки ефективно посадовець виконує свої обов'язки, залежить рівень довіри до державних інституцій. Тому оцінювання його діяльності має бути багатокомпонентним: включати як внутрішню самооцінку, так і зовнішню – з боку суспільства.

Ці соціальні оцінки часто ґрунтуються не лише на реальних результатах діяльності, а й на сформованому в масовій свідомості іміджі публічного управлінця. Особистий досвід громадян, навіть у взаємодії з окремим чиновником, часто узагальнюється до ширшого сприйняття всієї системи державного управління. Причому саме моральні якості посадовців часто стають основним критерієм такої оцінки.

Службова поведінка публічного службовця регламентується низкою вимог, які умовно поділяються на три типи:

1) установчі;

2) заборонні;

3) рекомендаційні.

Як зазначає Г. Атаманчук [1, с. 58], однією з ключових умов успішної службової діяльності є управлінський професіоналізм, що передбачає наявність: професійних компетенцій – знань, умінь і навичок; світоглядної бази – цінностей, ідеалів, стратегічного бачення; моральної складової – етичних принципів, відповідальності, чесності.

Ці три елементи тісно взаємопов'язані та формують основу ефективного, демократичного і раціонального управління. При цьому жоден з них не може функціонувати ізольовано: світогляд визначає цілі, моральність – способи їх

реалізації, а професійні компетенції – засоби досягнення.

Також варто підкреслити важливість інтеграції фахових знань з управлінськими. Для ефективної реалізації управлінських функцій потрібні знання не лише у вузькій спеціалізації, а й у сфері організації, планування, прийняття рішень, мотивації, комунікації та інших ключових управлінських процесів.

Професійна ефективність державного управління значною мірою ґрунтується на комплексі базових знань, якими повинен володіти публічний управлінець. Зокрема:

1) необхідні знання про закономірності та суперечності розвитку природи, суспільства й мислення;

2) управлінець має розуміти принципи взаємозв'язків, координації та субординації як між управлінськими системами, так і всередині них;

3) критичним є знання про людину – її потреби, мотиви, стимули до дії [1].

Управлінська діяльність безпосередньо впливає зі світоглядної позиції управлінця, яка включає масштабність мислення, здатність до стратегічного бачення, розуміння соціальних процесів та творчий підхід до вирішення проблем. Відсутність широкого мислення, самозаспокоєння, неспроможність до рефлексії негативно впливають на якість управління.

У свою чергу, реалізація управлінських повноважень неможлива без моральної складової, що включає щирі внутрішні мотиви, цінності, моральні норми й установки. Особливе значення тут має ставлення до родини, держави та суспільства.

Управлінську систему формують дві основні підсистеми:

1. Суб'єкт управління – ключовий, хоч і нечисельний, але вирішальний елемент;

2. Керовані об'єкти – громадяни, колективи, структури, які створюють продукти, послуги, інформацію для задоволення публічних потреб.

Професіоналізм управлінця проявляється в тому, як він:

– організовує, забезпечує ресурсами та стимулює діяльність керованих

суб'єктів;

– розпоряджається створеним у системі управлінським капіталом [1, с. 60].

Сьогодні в масовій свідомості українців склався переважно негативний образ представників влади. Це підтверджується, зокрема, соціологічними даними Центру Разумкова (опитування 2017 року):

- 52,4% респондентів заявили, що не підтримують діяльність Уряду;
- 34,2% – підтримують окремі заходи;
- лише 8% – повністю підтримують [4].

Хоча публічні службовці мають владу і повноваження, державна служба – це не привілей, а сфера підвищеної відповідальності, що передбачає обмеження в особистих правах, високий рівень самодисципліни, моральну стійкість та етичну відповідальність. Етичні норми державного службовця є жорсткішими за загальноприйняті моральні стандарти.

Публічна служба вирізняється низкою особливостей:

- підвищеною інтенсивністю праці;
- обмеженим впливом працівника на хід процесів;
- дефіцитом часу та інформації для прийняття рішень;
- високим рівнем відповідальності;
- психологічним навантаженням, пов'язаним із вимушеним спілкуванням;
- недостатнім рівнем матеріального заохочення.

Утім, образ публічного службовця не завжди тотожний поширеним стереотипам. Часто реальні якості окремих посадовців значно перевищують очікування суспільства, проте саме розрив між цими очікуваннями та дійсністю може дискредитувати державу в очах громадян.

Міжнародний досвід державного управління демонструє, що ефективне впровадження реформ залежить не лише від нормативної бази, а й від рівня організаційної культури та позитивного іміджу державної служби.

Формуючи позитивний образ, слід звертати увагу на об'єктивне висвітлення досягнень публічних службовців у медіа. Це більш конструктивний підхід, ніж спроби повністю усунути негатив з публічного простору. Такі дії

сприятимуть:

- зростанню поінформованості громадян;
- підвищенню інтересу до діяльності державних структур;
- зміцненню довіри до влади.

На думку Р. Войтовича, показником ефективного управління є відкритість і публічність політичної комунікації, що передбачає залучення всіх учасників політичного процесу [13, с. 43-63].

Як зауважує М. Шульга, в умовах зростання складності соціальної структури та стрімкого розвитку інформаційних технологій ефективність управління все більше залежить від прямого спілкування між владою та громадянами [70, с. 4-9].

Однією з основних проблем, що постає в контексті відкритості та публічності політичної комунікації, є з'ясування справжньої мети, з якою влада прагне налагоджувати діалог із громадськістю. Йдеться про дилему: чи справді державні інститути зацікавлені у глибокому розвитку громадських зв'язків, чи мова йде лише про демонстративну відкритість?

Сьогодні українське суспільство дедалі активніше висловлює запит на відкрити, підзвітну владу, прозорі виборчі механізми, а також на делегування частини управлінських функцій інститутам громадянського суспільства. У зв'язку з цим загострюється протиріччя між прагненням громадян до участі у діалозі та тенденціями влади до одностороннього інформування. Саме ця точка напруги становить сутність проблеми політичної комунікації у сучасному державному управлінні.

У професійній діяльності державних службовців завжди присутнє поєднання інтересів індивідуального, групового та суспільного рівнів. Ця діяльність належить до різновиду управлінської, де поєднуються управління процесами у різних сферах суспільного життя з управлінням людьми. Відтак, рівень довіри між суспільством і державою є прямим індикатором ефективності як професійної діяльності службовців, так і системи публічного управління загалом. У цьому контексті важливу роль відіграє імідж публічних службовців,

що формується у масовій свідомості.

На жаль, наразі в українському суспільстві домінує стійкий негативний образ державного службовця. Громадяни часто сприймають представників влади як бюрократів, схильних до корупції, які зловживають посадовими повноваженнями, демонструють байдужість до громадян та переслідують власні інтереси.

Існує розрив між очікуваннями щодо «ідеального чиновника» та реальним образом представника влади. Цей конфлікт підживлює громадське розчарування та підриває довіру до державних інституцій.

Для подолання цієї проблеми доцільно застосовувати комплексний підхід, що передбачає два напрямки:

- підвищення ефективності діяльності державних службовців, за рахунок удосконалення системи добору, навчання, атестації кадрів, формування професійних компетентностей;

- розробка й імплементація етичних стандартів, які дисциплінують службовців, допомагають орієнтуватися у складних ситуаціях, підвищують рівень усвідомлення відповідальності за прийняті рішення.

Невдале іміджеве позиціонування, що базується на слабкій емоційній складовій або відірваності від реальності, приречене на провал. Тому побудова сталого позитивного іміджу публічного службовця повинна супроводжуватися системним використанням засобів масової інформації. Прозоре й об'єктивне висвітлення діяльності чиновників, труднощів, з якими вони стикаються, досягнутих результатів – усе це сприяє формуванню реалістичного, професійного образу, підвищенню авторитету публічної служби, зростанню довіри до держави.

На сучасному етапі вітчизняна наука перебуває в активному пошуку ефективної моделі формування іміджу державного службовця, досліджуючи реальні уявлення населення та виокремлюючи перелік особистісних і професійних якостей, які суспільство очікує від представників публічної влади.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного теоретичного аналізу, емпіричного дослідження та формуючого експерименту були отримані дані, які дозволили узагальнити соціально-психологічні особливості формування іміджу керівника у публічному управлінні та сформулювати такі висновки:

1. Імідж керівника у сфері публічного управління є складним багатоаспектним утворенням, що формується на перетині особистісних якостей, професійної діяльності, поведінкових проявів та соціального контексту. Він виконує функції соціальної ідентифікації, легітимізації влади, підвищення довіри громадян до органів управління, а також сприяє ефективній комунікації всередині організації.

2. У структурі іміджу вирізняються внутрішні (ціннісні орієнтації, мотиви, професійна компетентність) та зовнішні (поведінкові, комунікативні, візуальні) компоненти. Особливу роль у формуванні первинного враження про керівника відіграють саме зовнішні прояви, які, у свою чергу, є інтерпретацією внутрішніх якостей через сприйняття іншими людьми.

3. Результати емпіричного дослідження свідчать про те, що основними ціннісними орієнтаціями керівників державної сфери є: здоров'я, щасливе сімейне життя, цікава робота, матеріальне забезпечення та активне діяльне життя. Важливу роль у мотиваційній сфері відіграють потреби в самореалізації, успіху, самоствердженні та розвитку, хоча ці орієнтації мають вікову специфіку.

4. Аналіз потреб показав, що з віком пріоритети змінюються: молоді керівники орієнтуються на розвиток і досягнення, тоді як старші – на соціальну значущість, визнання, стабільність. Гендерні відмінності свідчать, що жінки частіше акцентують на цінностях самореалізації та міжособистісної взаємодії, а чоловіки – на досягненні владної позиції та організаційній ефективності.

5. Встановлено, що найбільш цінними особистісними якостями, які сприяють побудові позитивного іміджу керівника, є порядність, вміння налагоджувати зв'язки, аналітичне мислення, відповідальність і чесність. Їхній

вплив зростає з віком та досвідом управлінської діяльності. Саме ці якості формують довіру до керівника як усередині колективу, так і серед громадськості.

6. Виявлено, що найпоширенішим стилем керівництва є авторитарно-демократичний, що свідчить про спроби поєднання контролю та гнучкості. Водночас, в умовах кризових ситуацій та нестабільності, керівники схильні використовувати більш авторитарні методи, тоді як за стабільних обставин перевага надається демократичним стилям.

7. Професійне становлення керівників супроводжується нерівномірною задоволеністю: лише незначна частина респондентів повністю задоволена своїм професійним розвитком. Це зумовлює потребу у підтримці професійного зростання через підвищення кваліфікації, психологічну підтримку, розвиток управлінських і комунікативних навичок.

8. У межах формуючого експерименту було апробовано програму соціально-психологічного супроводу, що включала мотиваційний, комунікативний та корекційно-консультативний блоки. Практика показала позитивну динаміку змін у мотиваційній та комунікативній сферах учасників експериментальної групи, що підтверджує ефективність цілеспрямованих заходів з формування іміджу.

9. Формування позитивного іміджу публічного керівника є неможливим без етичних стандартів, високої моральної культури, відкритості, професіоналізму та чіткої державної комунікаційної політики. Надзвичайно важливим є також зовнішнє висвітлення діяльності керівників у медіа, що формує суспільне сприйняття.

10. На тлі поширеного негативного образу державного службовця в масовій свідомості, особливої актуальності набувають заходи, спрямовані на подолання цього розриву між очікуваннями громадськості та реальним станом речей. Це можливо через професіоналізацію управлінської діяльності, розвиток організаційної культури, підвищення особистої відповідальності керівників та реалізацію ефективної державної кадрової політики.