

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НОВІТНІХ ОСВІТНІХ
ТЕХНОЛОГІЙ

Кафедра менеджменту,
публічного управління та персоналу

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СТАЛОГО
ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ КАДРІВ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Студентки спеціальності
«Публічне управління та
адміністрування»
Михайленко О.Я.

(підпис)

Науковий керівник,
к.е.н, доцент Круп'як Л.Б.

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту
«__» _____ 2023 року
Зав. кафедри, д.е.н., професор
Шкільняк М.М.

Прізвище, ініціали

(підпис)

Тернопіль – 2023

Зміст

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СТАЛОГО ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ КАДРІВ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Об'єктивна необхідність, сутність та елементи формування професійної культури та сталого позитивного іміджу кадрів органу публічної влади

1.2. Методичні засади формування професійної культури та сталого позитивного іміджу кадрів органу публічної влади

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СТАЛОГО ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ КАДРІВ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Моніторинг організаційного забезпечення формування професійної культури як основи іміджу публічної організації

2.2. Аналіз діючого механізму формування професійної культури органу публічної влади

2.3. Оцінка результативності механізму формування позитивного іміджу кадрів органу публічної влади

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СТАЛОГО ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ КАДРІВ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Розробка корпоративної моделі організації як елементу удосконалення механізму формування професійної культури праці публічного службовця

3.2. Підвищення рівня ділового спілкування публічних службовців в контексті забезпечення позитивного іміджу кадрів органу публічної влади

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна професійна діяльність в сфері менеджменту на рівні підприємств, місцевих органів влади чи на рівні держави накладає на управлінця зобов'язання не тільки відповідати професійним вимогам, але й мати позитивний імідж, який формує еkleктичне уявлення про професіонала високого рівня. В свою чергу професійна культура публічних службовців формується поведінкою, взаємодією та спілкуванням, переконаннями та цінностями, яких вони дотримуються в процесі діяльності. Відтак, стратегічним інструментом, який сприяє мобілізації ініціативи працівників, виховує відданість організації, поліпшує процес комунікації та поведінку є професійна культура.

Формування професійної культури в цьому контексті стає дуже важливим аспектом, оскільки вона формує базові принципи та цінності, які впливають на весь колектив. Правильно структурована культура може сприяти мотивації працівників, покращенню комунікації та підвищенню рівня професіоналізму.

Однак, разом із змінами у суспільних уявленнях, вимагається також постійна адаптація та розвиток публічних службовців. Важливо відслідковувати та реагувати на зміни в моральних позиціях, цінностях та уявленнях громадян. Така гнучкість та відкритість до змін дозволяють публічним службовцям бути більш ефективними в своїй роботі та взаємодії з громадськістю.

Формування та підтримка позитивного іміджу через високий професіоналізм та культуру виступають не лише як засіб самореклами, але і як засіб побудови довіри громадськості до публічних інституцій. Це, безумовно, важливий аспект в управлінні на різних рівнях, що допомагає забезпечити ефективну взаємодію між управлінцями та громадянами.

Імідж та професійна культура стають важливими факторами для успішної діяльності публічних службовців, а їх формування і підтримка потребують постійної уваги та вдосконалення.

Ступінь висвітлення в літературі. Завдання підвищення культури праці публічних службовців завжди були в полі зору зарубіжних і вітчизняних вчених, проте велика кількість питань на сьогодні залишаються не вирішеними внаслідок

несистемного характеру їх досліджень, недостатньо сформованої правової системи та відсутності ефективного механізму формування професійної культури праці. Щодо даного напрямку досліджень, то заслуговують уваги праці О.Бакуменка, Д. Власюк, Н. Гончарук, І.Коліушко, Л. Круп'як М.Лесечко, Л.Ладатко, Л. Литвинова, О.Яцунської та ін. та інших вчених. Але поза увагою дослідників залишається проблема безперервності процесу формування професійної культури праці публічних службовців та її вплив на позитивний імідж організації загалом. Тому, формування культури праці державних службовців є актуальною науково-практичною проблемою, яка потребує свого вирішення.

Мета роботи: вдосконалення механізму формування професійної культури органу публічної влади задля формування його позитивного іміджу.

В процесі дослідження ставлю перед собою наступні завдання:

- розкрити необхідність, сутність та елементи формування професійної культури та сталого позитивного іміджу кадрів органу публічної влади
- дослідити методичні засади формування професійної культури та сталого позитивного іміджу кадрів органу публічної влади;
- провести моніторинг організаційного забезпечення формування професійної культури як основи іміджу публічної організації
- проаналізувати діючий механізм формування професійної культури органу публічної влади;
- дати оцінку результативності механізму формування позитивного іміджу кадрів органу публічної влади;
- запропонувати напрямки вдосконалення механізму формування професійної культури та сталого позитивного іміджу кадрів органу публічної влади.

Об'єктом дослідження є механізм формування професійної культури та сталого позитивного іміджу кадрів в органах публічної влади

Предметом дослідження є практика формування професійної культури та сталого позитивного іміджу кадрів в Науково-методичному Центрі професійного розвитку Великобerezовицької громади Тернопільської області.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СТАЛОГО ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ КАДРІВ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Об'єктивна необхідність, сутність та елементи формування професійної культури та сталого позитивного іміджу кадрів органу публічної влади

Одним з ключових ознак професіоналізму у публічній службі є культура праці. Ця характеристика відображає особистісний рівень публічного службовця, його спосіб виявлення творчої активності через цінності, норми, професійну компетентність та особисті якості під час професійної діяльності.

З цим пов'язане активне зацікавлення громадянського суспільства та стрімка демократизація суспільно-політичних відносин, які ставлять нові вимоги до функціонування системи публічного адміністрування, окремих її інститутів та роботи посадових осіб. В цьому контексті теоретичні та методологічні засади формування іміджу публічних організацій стають ключовими в умовах демократичної політичної системи, як під час виборів, так і під час виконання ними владних функцій.

Необхідно зауважити, що імідж державної влади і державної служби формується через імідж кожного окремого державного службовця.

«Поняття імідж ввели в науковий лексикон Зигмунд Фрейд (30-і рр. ХХ ст.) і Кеннет Болдуінг (60-і рр. ХХ ст.). З. Фрейд видавав журнал з такою ж назвою, в результаті чого поняття іміджу перестало бути тільки психологічним терміном, але широкого розповсюдження в науці і практиці не мало. Тільки в 60-і рр. ХХ ст. американський економіст К. Болдуінг увів у діловий обіг термін імідж» [18].

В Україні поняття «імідж» широко увійшло в практику в 90-і рр. ХХ ст.

«Словник іншомовних соціокультурних термінів імідж (від латин. *imago* - образ, вид) трактує як цілеспрямовано сформований образ будь-якої особи,

явища, предмета, покликаний збільшити емоційно-психологічний вплив на будь-кого для популяризації, реклами, пропаганди тощо» [6]. Дане трактування науковцями є найбільш вживаним та може вважатися традиційним та класичним.

«Інколи імідж визначається як загальне сприйняття будь-якого об'єкта, що включає дві складові: описову (інформаційну, оцінюючу) і цілісну складову, яка існує незалежно від будь-якої інформації про об'єкт (організацію, установу, людину, об'єкт, товар тощо)» [20].

«Розглядаючи соціокультурні контексти іміджу, його можна трактувати як культурний феномен, культурний код, за допомогою якого відбувається постійна репрезентація особистості або групи, і являє собою текст культури, який надалі й формує кінцеве уявлення» [34].

«Окремі науковці під іміджем розуміють результат і конкретну форму відображення предметів і явищ у світосприйнятті людини, тобто відчуття, уявлення, поняття, які на основі цього формуються, і висновки, що робляться» [6].

Імідж - це складне та структурне явище, що виникає через сприйняття окремої особи, групи чи об'єкту. Він служить основою для утворення вражень і висновків про цю особу або об'єкт. Імідж формується під час взаємодії сприйняття та об'єкта, і не завжди ця взаємодія пряма. Також він є результатом дії часового фактору, формуючись протягом тривалого періоду, та може зазнавати стереотипізації чи навіть стигматизації.

Імідж не завжди формується усвідомлено, бо він може бути результатом різних зовнішніх та внутрішніх впливів, які мають психологічний характер. Це не завжди цілеспрямований процес, оскільки він базується на суб'єктивних судженнях, і тому не завжди може бути повністю передбачений чи контрольований.

Імідж публічного службовця формується з часом у процесі його роботи, відображаючи сприйняття його діяльності та спілкування з громадськістю під час виконання службових обов'язків. Це образ, який відображає, як службовець виконує свої функції та завдання в контексті державної влади чи публічної

служби.

Формування образу публічного службовця є складним та вимагає чітких дій. Враження, яке суспільство отримує про нього, його імідж, є важливим фактором для сприйняття та оцінки його роботи. Важливо, щоб діяльність публічних службовців була насамперед спрямована на користь суспільства та держави, а не на задоволення особистих чи інших інтересів.

Незалежно від обставин, публічний службовець повинен служити людям та захищати їхні законні права та інтереси. Суспільство оцінює його діяльність, і це має значний вплив на репутацію не лише конкретної особи, а й імідж державної служби в цілому.

Отже, головне завдання у формуванні позитивного іміджу публічного службовця - це створення нових асоціацій та уявлень про його образ.

Важливим є і врахування основних компонентів, які «забезпечують єдність формування іміджу публічного службовця:

- імідж є конкретним образом персоналії, яка є його носієм, а значить - особистий та діловий імідж посадовця не можуть бути відділеними одне від одного;
- імідж публічного службовця формується із урахуванням іміджу інституції, представником якої являється та чи інша особа, обіймаючи певну посаду. Також цілком прийнятним є твердження про те, що імідж посади має відбиток на іміджі особи, яка її обіймає;
- імідж публічного службовця є невіддільним від іміджу всієї системи публічної служби» [31].

Іншими словами, формування іміджу публічного службовця - це постійний процес, що піддається впливу різних факторів, що змінюються залежно від обставин. Імідж є динамічним і активним явищем, яке постійно перетворюється відповідно до нових ситуацій та контексту.

Важливо пам'ятати, що імідж не утворюється спонтанно. Щоб він був позитивним, потрібно ретельно працювати над ним, обдумуючи та плануючи свої дії.

Основні складові формування позитивного іміджу публічного службовця - це результативність, моральність та турботливість. Довіра є ключовою для побудови позитивного іміджу, і вона ґрунтується на цих основних аспектах.

Структуру діяльності публічного службовця «характеризують такі складові:

- мета діяльності - створення умов для забезпечення потреб, прав, свобод і законних інтересів людини як найвищої соціальної цінності;
- предмет діяльності - потреби, інтереси, права і свободи людей та їх об'єднань;
- об'єкт діяльності - населення країни, регіону, області, міста, села, окрема людина, об'єднання людей;
- засоби діяльності - досвід, знання, уміння, навички, норми поведінки, морально-етичні цінності, інформація, комп'ютерна техніка;
- функції, виконувані державними службовцями - аналітичні, організаційно-управлінські, інформаційні, планово-економічні, нормопроектні, комунікативні, контрольні-наглядові;
- умови діяльності - матеріально-технічні, інформаційно-технологічні, санітарно-гігієнічні, соціально-психологічні;
- результат (продукт) діяльності - підвищення якості життя людей» [6].

Різні чинники грають важливу роль у формуванні позитивного іміджу публічних службовців:

1. Професіоналізм і компетентність: здатність та знання, які відображаються у виконанні службових обов'язків.

2. Кадрова політика: важливий елемент у визначенні системи професійного кадрового забезпечення, що сприяє створенню іміджу як державного органу, так і окремих службовців.

3. Організаційна культура: відіграє ключову роль у виробленні спільної моделі поведінки службовців, визначаючи їхні взаємини внутрішньо та з громадськістю.

4. Засоби масової інформації: медіа, такі як преса, телебачення, інтернет-видання, рекламні площадки та інші, є важливими для створення образу та

передачі інформації про службовців та їхню діяльність.

5. Комунікативна культура: вміння ефективно спілкуватися та взаємодіяти з громадськістю, що впливає на сприйняття та утворення позитивного іміджу.

Ці елементи узгоджено допомагають створювати сприятливе сприйняття публічних службовців у суспільстві та визначають їхню репутацію.

Узагальнення класифікаційних ознак до типізації іміджу публічного службовця наведено на рис. 1.1

Формування позитивного іміджу публічного службовця «є тривалим процесом, реалізація якого виконує ряд функцій:

аксіологічна - функція, що орієнтує на моральні, індивідуальні та професійні цінності (ставлення до інших людей, до себе, до професії) та передбачає можливість обміну цінностями в процесі надання послуг чи виконання держслужбовцями своїх владних повноважень;

функція самопрезентації - функція, яка в процесі взаємодії стихійно або цілеспрямовано формує враження інших людей про конкретну особу (посаду, послугу);

функція концентрації уваги - функція, що забезпечує селекцію об'єктів та збереження в пам'яті найбільш важливих характеристик, особливостей, властивостей;

комунікативна - функція, за допомогою якої забезпечується доступність значного об'єму інформації та ефективність обміну інформацією;

інформаційна - функція, що надає інформацію про носія іміджу, сприяє створенню взаєморозуміння в процесі обміну інформацією;

психологічна - функція, що забезпечує психологічний захист, створює психологічно комфортні умови спілкування та формує привабливість людини (посади, процесу чи послуги) за допомогою підвищення її самовпевненості та самооцінки» [9]

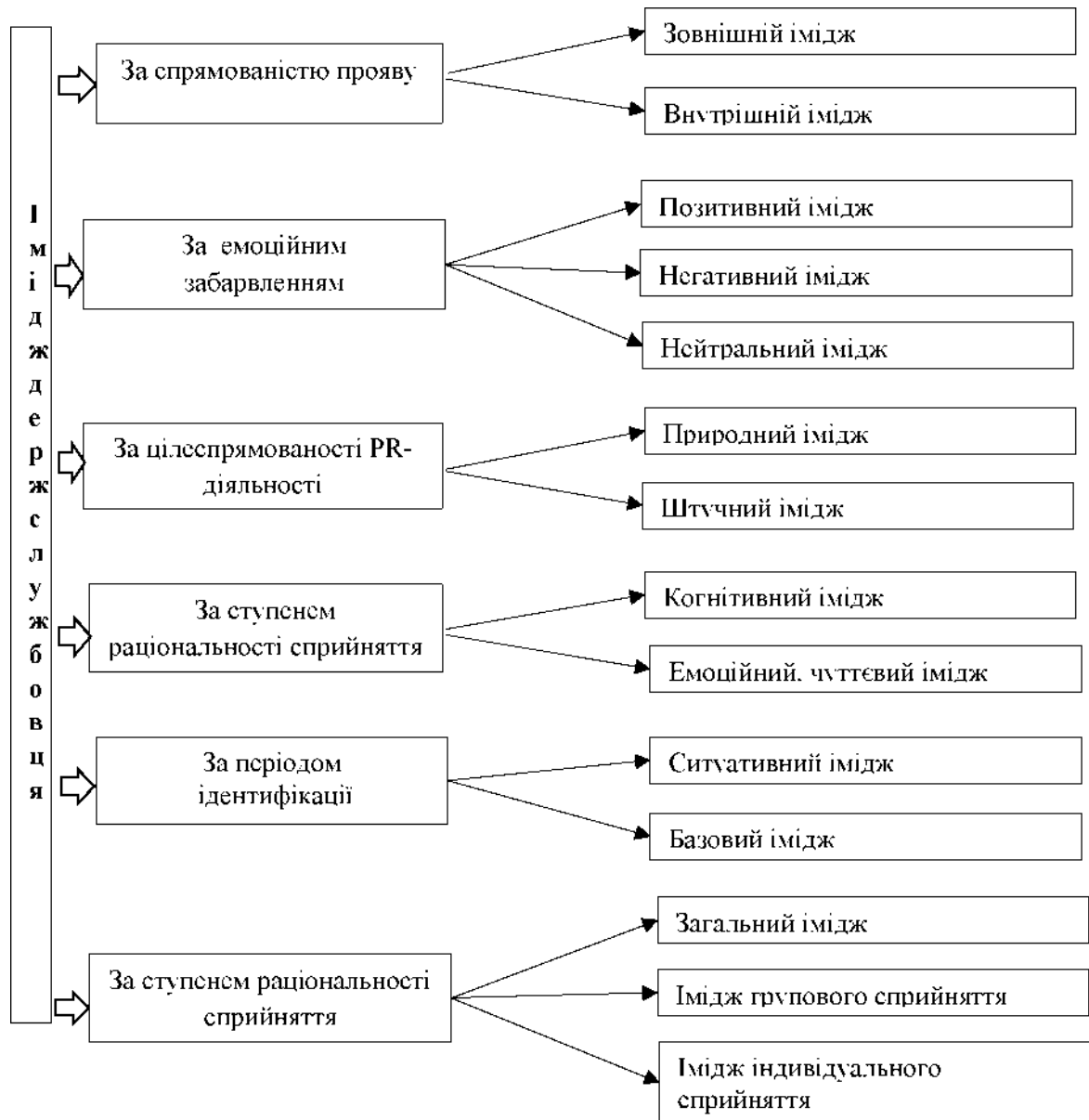


Рис. 1.1. Типізація іміджу публічного службовця

Примітка. Наведено за [6]

«функція організації уваги - привабливий імідж, що відповідає уявленням інших та існуючим стереотипам, завжди сприятиме формуванню позитивного ставлення до людини, посади, установи чи діяльності;

емотивна - функція, що сприяє формуванню позитивного емоційного стану;

регулятивна - формування та регулювання необхідних форм поведінки, відбраковування тих поведінкових форм, що не відповідають змісту даної діяльності чи прийнятим у публічній службі нормам поведінки, зовнішнього вигляду, невербального спілкування тощо.

консолідація інтересів органів державної влади та окремих робітників в процесі діяльності. Реалізація даної функції можлива через потребу держслужбовців у афіліції - належності до будь-якої групи, що має спільну мету діяльності чи спільні цінності, інтереси тощо.

забезпечення синергійного ефекту в процесі діяльності держслужбовців» [9].

Реалізація зазначених функцій іміджу має виконуватися як в процесі безпосереднього формування іміджу, так і в ході його підтримки та забезпечення.

«Складовими іміджу публічного службовця, при цьому, можна вважати вісім складників:

1. Діловий імідж організації - це уявлення про організацію як суб'єкта ділової активності. Як складові ділового іміджу організації виступають повнота і своєчасність наданих послуг громадянину.

2. Імідж працівників включає уявлення про стиль життя, суспільний статус і деякі особистісні (психологічні) характеристики.

3. Внутрішній імідж організації - це уявлення співробітників про свою організацію. Основними детермінантами внутрішнього іміджу є культура організації і соціально-психологічний клімат.

4. Імідж керівника або основних керівників організації включає уявлення про можливості, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики і зовнішність керівників.

5. Імідж персоналу - це збірне, узагальнене уявлення про персонал, що розкриває найбільш характерні для нього риси.

6. Візуальний імідж організації (установи публічної влади)- це уявлення про організацію, субстратом якого є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр офісу, приймальню керівника, кабінет, символіку організації.

7. Соціальний імідж організації - це уявлення широкої громадськості про соціальні цілі й роль організації в економічному, соціальному і культурному житті громадськості.

8. Імідж послуги - це уявлення людей стосовно особливих характеристик, якими є ці послуги» [8].

Так, репутація та імідж публічного службовця вважаються ключовими елементами, які визначають сприйняття громадськістю. Дослідники вважають, що ці аспекти є складовими професійних та службових якостей, що мають значення для суспільства.

Репутація важлива, оскільки громадяни спрямовують свою увагу на особистість, яка надає їм державні послуги чи виконує службові обов'язки. Це визначає сприйняття та оцінку наданої послуги або виконаної роботи. Люди часто оцінюють не лише саму послугу, а й особистісні якості особи, що її надає.

Таблиця 1.1

Характеристика компетентностей фахівців публічного управління

№ з/п	Види компетентностей	Характеристика компетентностей
1	Особистісні компетентності	Включають у себе фізіологічні та інтелектуальні здібності (гнучкість та аналітичне мислення, швидкість мислення, пам'ять, уважність, витривалість, енергійність, швидкість реакції сприйняття тощо), темперамент (екстравертованість - інтровертованість та рівень нейротизму) та вольові якості особистості (певненість у собі, оптимізм, самоконтроль, ініціативність, саморозвиток, самокритичність, мотивація досягнення успіху, цілеспрямованість, справедливість, сумлінність, стресостійкість, мистецтво опанування собою, рішучість, наполегливість, дисциплінованість, витримка, здатність до подолання труднощів, обов'язковість)
2	Професійна компетентність	Передбачає належність до певної професійної групи, сутність та місію професій сфер державного управління. Це - сукупність знань, умінь, навичок і здібностей, які необхідні та обумовлені специфікою професії «державний службовець». Цей вид компетенції показує, якими знаннями, вміннями, навичками та здібностями повинна володіти особа, щоб стати представником держави та гідно нести це звання. Принципи професійної компетентності є тотожними до принципів сфери державного управління
3	Функціональна компетентність	Визначається місцем фахівця в організаційній структурі органу публічної влади, вона тісно пов'язана з предметною діяльністю та залежить від функціональних обов'язків, які повинен виконувати фахівець на своєму робочому місці. Функціональна компетентність включає наявність профільної освіти, теоретичні знання та практичні навички, необхідні для виконання посадових

№ з/п	Види компетентностей	Характеристика компетентностей
		обов'язків; здатність планувати та організовувати свою трудову діяльність; здатність самостійно приймати рішення; уміння знаходити нестандартні рішення тощо
4	Управлінська компетентність	Повинні володіти фахівці, що визначені штатним розписом як керівники й мають у підпорядкуванні інших осіб. Цей вид компетентності повинен забезпечувати ефективний процес реалізації чотирьох функцій управління: планування, організації, мотивації та контролю. Керівник повинен ефективно впливати на своїх підлеглих з метою підвищення результативності роботи кожного з них, відділу, яким він керує, та організації в цілому. Керівник органу державної влади повинен володіти спеціальними знаннями та навичками менеджменту, здатністю виконувати усі функції управління, планувати, організовувати, контролювати роботу, володіти такими менеджерськими рисами: домінантністю, об'єктивністю, взаєморозумінням, прагненням до раціоналізму й високої якості, відповідальністю та надійністю у вирішенні кінцевих рішень тощо
5	Соціальна компетентність	Необхідна для ефективної роботи кадрів у колективі та з громадянами України. Її умовно можна розділити на комунікативну (виявляється через здатність ефективно спілкуватись з колегами, керівниками, підлеглими та громадянами) та соціально-практичну (виявляється через здатність працювати в команді, відігравати певну роль у команді, намагатися досягати співпраці з колегами, налагоджувати співпрацю з громадськими організаціями, іншими органами публічного управління)

Примітка. Наведено за[15]

Тобто, «професійні якості відображаються через професійну компетентність посадових осіб публічних організацій, які, в свою чергу формують імідж публічного службовця. Професійні якості доцільно розглядати як володіння сукупністю деяких навичок стосовно професійної діяльності: ключових – універсальних, пов'язаних із професійним успіхом особистості в сучасному суспільстві; базових – загально професійних, що відбивають специфіку професійної діяльності державного службовця; спеціальних – професійно-профільних, що відображають специфіку конкретної предметної сфери діяльності в органах державної влади» [37]

1.2.Методичні засади формування професійної культури та сталого позитивного іміджу кадрів органу публічної влади

Формування культури праці публічних службовців в сучасному державному управлінні є критично важливим завданням, і методичні підходи грають ключову роль в цьому процесі. Використання прогресивних методів є необхідною передумовою ефективності державного управління.

Термін "методи формування культури праці в державному управлінні" визначається суттю та змістом самого державного управління і є ключовою категорією науки державного управління.

Існують різні точки зору на види і конкретні методи формування культури праці публічних службовців, і в світовій практиці ще й досі не існує єдиної загальноприйнятої класифікації методів управління. Наприклад, вони можуть бути поділені на групи, такі як позаекономічні (адміністративні) та економічні (опосередковані), або адміністративні, моральні, економічні, організаційно-розпорядчі і соціально-психологічні.

Методи формування культури праці включають різні способи впливу на поведінку та соціальну активність публічних службовців з метою досягнення цілей управління. Вони можуть бути розділені на методи прямої та непрямой дії залежно від характеру керуючого впливу.

«Методи прямого впливу або адміністративні характеризуються одностороннім безпосереднім владним впливом суб'єкта управління на поведінку підлеглих. Суб'єкт управління приймає рішення (наказ), виконання якого є обов'язковим до виконання. Невиконання рішення спричиняє для об'єкта управління негативні наслідки, тобто державні органи можуть застосовувати заходи примусу (дисциплінарні, адміністративні)» [22].

Адміністративні методи управління базуються на відносинах "влада - підпорядкування" і відображають владну природу управлінської діяльності. Вони найчіткіше виявляють владу, але це не виключає урахування інтересів підлеглих. Управління науковими методами передбачає увагу до їхніх поглядів.

В контексті державного управління прямі методи впливу є необхідними для ефективного керування. Вони пов'язані з повноваженнями органу державного управління і часто використовуються в ситуаціях, коли потрібно швидко досягти мети при обмежених матеріальних ресурсах.

Адміністративні методи управління класифікують за формою вираження, юридичними характеристиками, та способами впливу на поведінку об'єкта управління. Це може включати встановлення відповідальності, встановлення норм поведінки, видачу конкретних директив та наказів.

Основні ознаки прямих методів формування культури праці публічних службовців включають:

- прямий вплив управлінського органу на виконавців шляхом встановлення відповідальності, норм поведінки та видачі команд;
- односторонній вибір методу розв'язання проблеми та вирішення ситуації;
- обов'язкове виконання наказів та інструкцій, порушення яких може призвести до різних видів юридичної відповідальності.

«За формою вираження адміністративні методи формування культури праці поділяють на:

- адміністративно-правові, виражені в правовій формі;
- адміністративно-організаційні, виражені в скоєнні суб'єктом управління організаційних дій» [38].

«За юридичними властивостями адміністративні методи можуть бути:

- нормативними (правові акти, що містять норми, які регулюють управлінські відносини, діяльність керованих);
- індивідуальними (індивідуальні приписи у вигляді прямих розпоряджень, адресованих конкретним виконавцям)» [22].

«За способом впливу на поведінку суб'єктів управління виокремлюють адміністративні методи, що: зобов'язують до вчинення певних дій; уповноважують здійснювати певні дії; заохочують вчиняти соціально-корисні дії; забороняють вчиняти ті чи інші дії» [17].

За формою припису адміністративні методи можуть бути поділені на: категоричні (імперативні); гарантійні (наприклад, вищестоящий орган доручає нижчому виконання функцій, які не входять до його компетенції); рекомендаційні.

«Адміністративно-правові методи формування культури праці актуалізують всі основні якості, властиві державно-управлінській діяльності. Цікавим і важливим для розуміння адміністративно-правових методів є наступний перелік найбільш часто вживаних в практиці державно-управлінської діяльності методів формування культури праці: встановлення правил поведінки загальнообов'язкового або приватного характеру, тобто певного режиму в сфері реалізації виконавчої влади; припис про обов'язкове вчинення певних дій (наприклад, про усунення виявлених порушень законності); утвердження конкретних (адресних) завдань; призначення або звільнення з посади; заборона певних дій; задоволення законних домагань учасників управлінських відносин; реєстрація певних дій; встановлення стандартів, квот і т.п. ; обмеження певних дій; проведення контролю і нагляду; здійснення позасудової юрисдикції; вирішення спорів між учасниками управлінських відносин; застосування заходів адміністративного примусу; застосування матеріальних санкцій; оформлення державних замовлень; розпорядження об'єктами державної власності; призупинення або скасування правових актів підвідомчих виконавчих органів і посадових осіб; утворення, реорганізація та ліквідація підвідомчих об'єктів і т.п.» [22]

Метод переконання відображає вплив держави на свідомість та поведінку людей через роз'яснювальні заходи, спрямовані на збільшення свідомості та спрямування на дотримання правових норм. Цей метод поєднує вимоги закону та владних приписів з внутрішньою переконаністю публічних службовців та сприяє єдності інтересів особи та суспільства, втіленої в законі.

Практичне проявлення переконаності працівників відображається у їхній поведінці та діяльності. Це може включати ідеологічний вплив через пропаганду, політичну та правову роботу, підвищення культури та розуміння політики

держави та чинного законодавства, моральне та правове виховання, роботу зі збільшення професійної майстерності, критику негативних вчинків та інші методи.

Проте метод переконання не завжди ефективний для осіб, що порушують закон. У зв'язку з цим держава, захищаючи права і свободи особи, може застосовувати методи примусу для охорони законних інтересів громадян, організацій та інших суб'єктів.

«У своїй основі примус як метод формування культури праці в сучасному державному управлінні так само, як і переконання є системою засобів, прийомів, способів впливу на поведінку громадян і спрямоване на досягнення згоди в суспільстві» [17].

Так, за об'єктом впливу виокремлюють психічний, матеріальний, організаційний і фізичний вплив.

«Безпосереднім об'єктом психічного примусу є психіка людини, її розум, емоції, воля. Матеріальний примус впливає на поведінку особистості, на посадових і юридичних осіб, через свої грошові кошти, майно; певним чином обмежує володіння, розпорядження та користування майном; позбавляє деяких матеріальних благ, наявних у розпорядженні власника, стягує з порушника грошові суми, штраф і ін.» [9].

Організаційний вплив, фізичний примус та методи стимулювання - це важливі аспекти формування культури праці, що впливають на поведінку працівників. Організаційний вплив, такий як звільнення або позбавлення прав, може стимулювати працівників до відповідної поведінки через припинення протиправних дій або порушень.

Методи стимулювання належної поведінки відображають ситуацію, де працівники добровільно та за власною ініціативою прагнуть до успіхів у праці через матеріальні або моральні вигоди. Це може бути одним із потужних методів формування культури праці.

Потреби державних службовців є динамічними, змінюються відповідно до розвитку, цінностей суспільства та індивідуальних ситуацій. Задоволення цих потреб стає джерелом особистого росту та професійного розвитку, що є критичним у формуванні культури праці публічних службовців.

Серед соціально-психологічних методів формування культури праці виділяють соціологічні та психологічні підходи. Соціологічні підходи допомагають розуміти взаємодію між працівниками та організацією, тоді як психологічні методи можуть включати роботу над мотивацією, взаєморозумінням та психологічною підтримкою працівників.

Зазначені методи та підходи створюють базу для формування культури праці, яка відображає важливість відносин між працівниками та управлінцями, сприяє професійному росту та створенню продуктивної робочої атмосфери.

До соціологічних «відносять такі методи формування культури праці:

- соціально-масові процеси (наприклад, регулювання руху кадрів, підвищення престижу професій та ін.);
- колективи, органи, групи, внутрішньогрупові явища і процеси (планування розвитку колективу, підвищення соціальної і групової активності, спадкоємність славних традицій та ін.);
- індивідуально-особистісна поведінка (створення сприятливих умов праці для працівників, формування оптимальної системи управління, наявність елементів творчості у праці, виховання у працівників почуття відповідальності за виконання службових обов'язків і ін.)» [15].

«До психологічних методів формування культури праці відносять: комплектування малих груп в колективі на основі психологічної сумісності працівників; гуманізацію праці; психологічне спонування, формування мотивів

праці, надання довіри; професійний відбір працівників, що володіють такими психологічними характеристиками, які найбільше відповідають займаній посад» [17].

Таким чином, комплексний підхід до формування культури праці публічних службовців дозволяє використовувати різноманітні методи залежно від конкретних обставин і ситуацій. Врахування специфіки ситуацій та поведінки службовців допомагає підібрати оптимальні методи для підтримки та зміцнення позитивної культури праці. Гнучкий підхід у застосуванні різноманітних методів сприяє ефективному управлінню та створенню сприятливого середовища для розвитку та вдосконалення службової діяльності публічних службовців.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретико-методичних засад формування культури праці публічного службовця як основи його професіоналізму дозволили зробити такі висновки.

Елементи, такі як дисципліна, відповідальність, якість, етика та культура спілкування, визначають стиль та етичні стандарти роботи публічного службовця. Дотримання правил, вчасне виконання завдань та покладених обов'язків є ключовими чинниками, які сприяють не лише ефективній праці, а й відображають статус та відповідальність службовця перед суспільством.

Методи формування культури праці, як засоби управління, підтримують реалізацію цілей управління через організаційний вплив на соціальну активність та поведінку службовців. Важливо враховувати їх при впровадженні стратегій та політик управління для забезпечення належного рівня культури праці серед публічних службовців.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СТАЛОГО ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ КАДРІВ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Моніторинг організаційного забезпечення формування професійної культури як основи іміджу публічної організації

Створення ефективного іміджу для публічного службовця чи організації — це значущий аспект, оскільки це визначає сприйняття та взаємодію з громадськістю. Політичний імідж може бути створений для досягнення певних цілей і представляє собою комплекс образів, які впливають на уявлення громадськості.

Структура іміджу має дві ключові групи компонентів. Реальні характеристики відображають фактичні дані і характеристики об'єкта. З іншого боку, "фантомне навантаження" включає в себе бажані, ідеальні риси, які можуть бути асоційовані з об'єктом, але насправді відсутні в його реальному образі. Це важлива частина іміджу, оскільки вона визначає спосіб ідентифікації об'єкта з певним стереотипом або прототипом у свідомості громадськості.

Важливо розуміти, що ефективний імідж полягає не лише в побудові певного образу, але й у співвідношенні цього образу з реальними характеристиками. Взаємодія реальних характеристик і "фантомного навантаження" визначає сприйняття та ідентифікацію об'єкта в суспільстві.

Створення прототипу іміджу публічного службовця відбувається на основі різних джерел: усталених уявлень, стереотипів та ідеалізованих характеристик, що формуються у свідомості громадськості. Цей процес суттєво залежить від психологічних аспектів, оскільки розуміння психологічних особливостей аудиторії є ключовим для ефективного формування іміджу публічного службовця.

Добре розвинена культура праці та корпоративний дух є важливими факторами ефективності будь-якої організації. У контексті публічної служби, моніторинг професійної культури та іміджу персоналу є ключовим для розуміння їхнього впливу та сприйняття в громадськості.

Науково-методичний Центр професійного розвитку Великобerezовицької громади Тернопільської області відіграє важливу роль у підтримці та сприянні професійному росту педагогічних працівників. Його діяльність спрямована на покращення рівня підготовки та розвитку педагогів у різних освітніх закладах, що відображає вагу системної підготовки освітян для оптимального навчального процесу.

«Основними завданнями Центру є:

1) надання консультативної підтримки педагогічним працівниками з питань планування та визначення траєкторії їхнього професійного розвитку, проведення супервізії, розроблення внутрішніх документів закладу освіти, освітніх програм, навчальних програм з навчальних предметів (інтегрованих курсів), а також особливостей організації освітнього процесу у закладах освіти за різними формами здобуття освіти, у тому числі з використанням технологій дистанційного навчання;

2) професійна підтримка педагогічних працівників з питань впровадження компетентнісного, особистісно орієнтованого, діяльнісного, інклюзивного підходів до навчання здобувачів освіти і нових освітніх технологій;

3) сприяння професійному розвитку педагогічних працівників, зокрема шляхом:

координації діяльності професійних спільнот педагогічних працівників (методичних об'єднань, творчих груп тощо);

узагальнення та поширення інформації з питань професійного розвитку педагогічних працівників;

формування баз даних програм підвищення кваліфікації, інших джерел інформації (вебресурсів), необхідних для професійного розвитку педагогічних працівників, та їх оприлюднення на власному вебсайті;

4) надання психологічної підтримки педагогічним працівникам;

5) взаємодія та співпраця з місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, органами та установами забезпечення

якості освіти, закладами освіти, міжнародними та громадськими організаціями, засобами масової інформації з питань діяльності Центру» [24].

Керівництво діяльністю Науково-методичного Центру професійного розвитку Великоберезовицької громади здійснює його директор, який призначається на посаду на конкурсній основі та звільняється з посади Великоберезовицькою селищною радою.

«Директор Центру:

1) розробляє стратегію розвитку Науково-методичного Центру професійного розвитку та подає на затвердження засновнику;

2) затверджує план діяльності та організовує роботу Центру відповідно до стратегії розвитку Центру, затвердженої засновником, подає пропозиції засновнику щодо штатного розпису та кошторису Центру;

3) призначає на посади працівників Центру, звільняє їх із займаних посад відповідно до законодавства, затверджує посадові інструкції працівників Центру, заохочує працівників Центру і накладає на них дисциплінарні стягнення;

4) може залучати юридичних та фізичних осіб до виконання завдань Центру шляхом укладення з ними цивільно-правових договорів (угод, контрактів тощо) відповідно до своєї компетенції;

5) створює належні умови для ефективної роботи працівників Центру, підвищення їх фахового і кваліфікаційного рівнів;

6) видає відповідно до компетенції накази, контролює їх виконання;

7) розпоряджається в установленому засновником порядку майном Центру та його коштами, укладає цивільно-правові договори;

8) забезпечує ефективність використання майна Центру;

9) забезпечує охорону праці, дотримання законності у діяльності Центру;

10) діє від імені Центру без довіреності;

11) може вносити засновнику Центру пропозиції щодо вдосконалення діяльності Центру;

12) подає засновнику Центру річний звіт про виконання стратегії розвитку Центру» [24]

Діяльність центру охоплює широкий спектр питань, пов'язаних з розвитком педагогічних працівників та оптимізацією освітнього процесу. Основні напрямки консультування, які відображають значущі аспекти у цій сфері, включають:

1. Планування та траєкторія професійного розвитку: надання допомоги педагогам у розробці індивідуальних планів та виборі оптимальних шляхів розвитку для їх професійного зростання.

2. Супервізія: надання методичної підтримки у виявленні, аналізі та вирішенні професійних питань, а також у вдосконаленні педагогічної майстерності через спостереження та зворотний зв'язок.

3. Розроблення документів закладу освіти: допомога у створенні необхідних документів, що регулюють роботу освітнього закладу, таких як програми, методичні матеріали, плани, та інші.

4. Організація освітнього процесу: консультування щодо впровадження новітніх технологій навчання, включаючи дистанційне навчання, враховуючи різні форми та методи навчання.

5. Впровадження нових підходів до навчання: допомога в розвитку компетентнісного, особистісно орієнтованого, діяльнісного, інклюзивного підходів до навчання та впровадження нових освітніх технологій.

Центр таким чином активно сприяє розвитку якості освіти через підтримку та підвищення професійних навичок педагогічних працівників та удосконалення освітнього процесу.

Протягом 2023 року КУ «ЦПРПП» здійснювалося постійне консультування педагогів з питань професійного розвитку, в т.ч. щодо:

«підвищення кваліфікації;

застосування в освітньому процесі новітніх цифрових технологій;

організації дистанційного навчання;

запровадження нового освітнього стандарту для 5-9 класів;

медіакомпетентності та цифрової грамотності педагогів;

попередження булінгу;

проектування розвитку та психолого-педагогічного супроводу обдарованої особистості;

організації електронного обліку підвищення кваліфікації педагогічних працівників шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти;

гармонізації психологічного здоров'я учасників освітнього процесу в умовах дистанційного навчання;

формування оцінювання;

самоаналізу педагогічними працівниками власної діяльності;

академічної доброчесності;

щодо підвищення кваліфікації та атестації педагогічних працівників» [24].

Науково-методичне консультування здійснюється за наступним «алгоритмом:

1. Початковий етап консультування. Аналіз проблеми клієнта і визначення рівня її виразності. Діагностика актуального стану клієнта.

2. Просторова і тимчасова організація консультативного процесу. Етапи ведення консультативної бесіди, офлайн та онлайн-консультування.

3. Вимоги до особистості психолога-консультанта. Визначення запиту клієнта, ознаки помилкового запиту. Способи структурування.

4. Подолання опору клієнта в процесі консультування. Підбір необхідних технік під запит.

5. Оцінка результатів консультування. Типи клієнтів і особливості взаємин психолог – клієнт. Особливості консультування «невмотивованих» клієнтів. Консультування клієнтів, що пред'являють завищені вимоги.

6. Переломні техніки консультативного процесу. Схема роботи з емоціями клієнта. Робота з розстановочними елементами.

7. Консультування клієнтів з психосоматичними розладами. Консультування клієнтів з депресією і суїцидними намірами.

8. Завершальний етап в консультуванні. Опір клієнта на останніх етапах. Консультування при переживанні втрати.

9. Структура сеансу і терапевтичного процесу, робота з різними методами і напрямками психотерапії, технології підбору методів роботи.

10. Фішки консультанта. Просування, PR та особистий бренд для психолога [24].

Для оцінки культури праці персоналу в Науково-методичного Центру професійного розвитку важливим є вплив рівня розвитку культури праці персоналу на ефективність її діяльності. Відтак, станом на 01.09.2023 року в досліджуваній організації працює 5 осіб (рис.2.1). Серед них 4 працівника мають вищу категорію і 1 працівник має 1 категорію (рис.2.2). При цьому віковий склад розподілений майже рівномірно між професійно активними фахівцями.

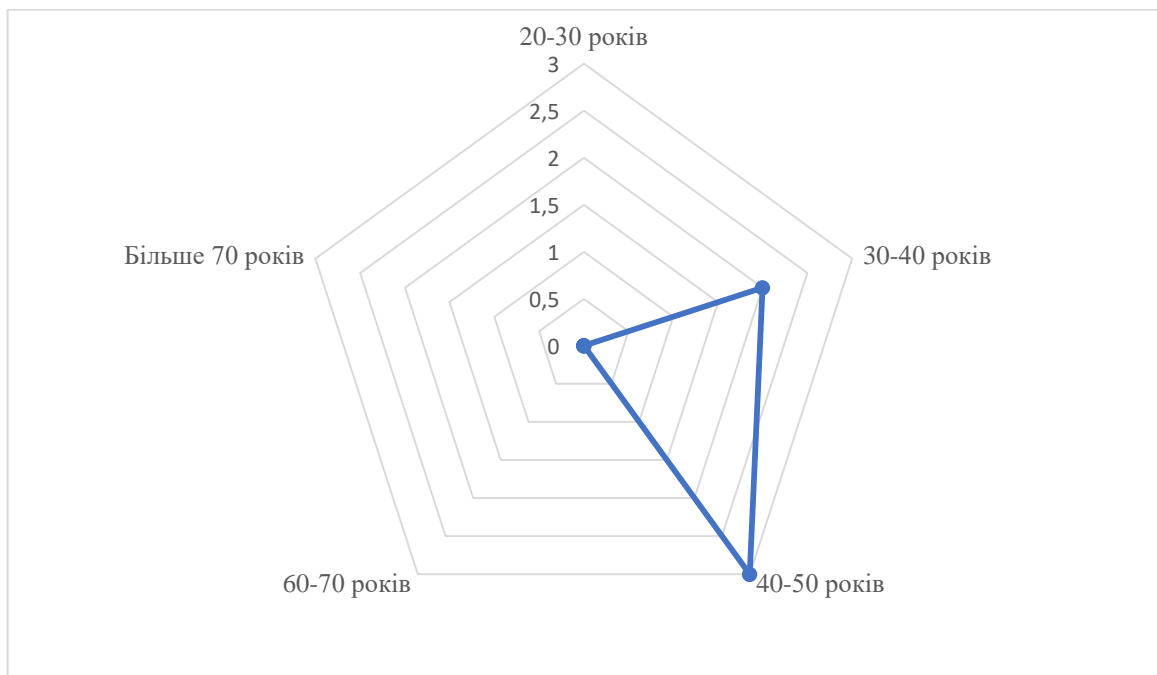


Рис. 2.1. Склад працівників Центру за віковою категорією

Примітка. Складено самостійно

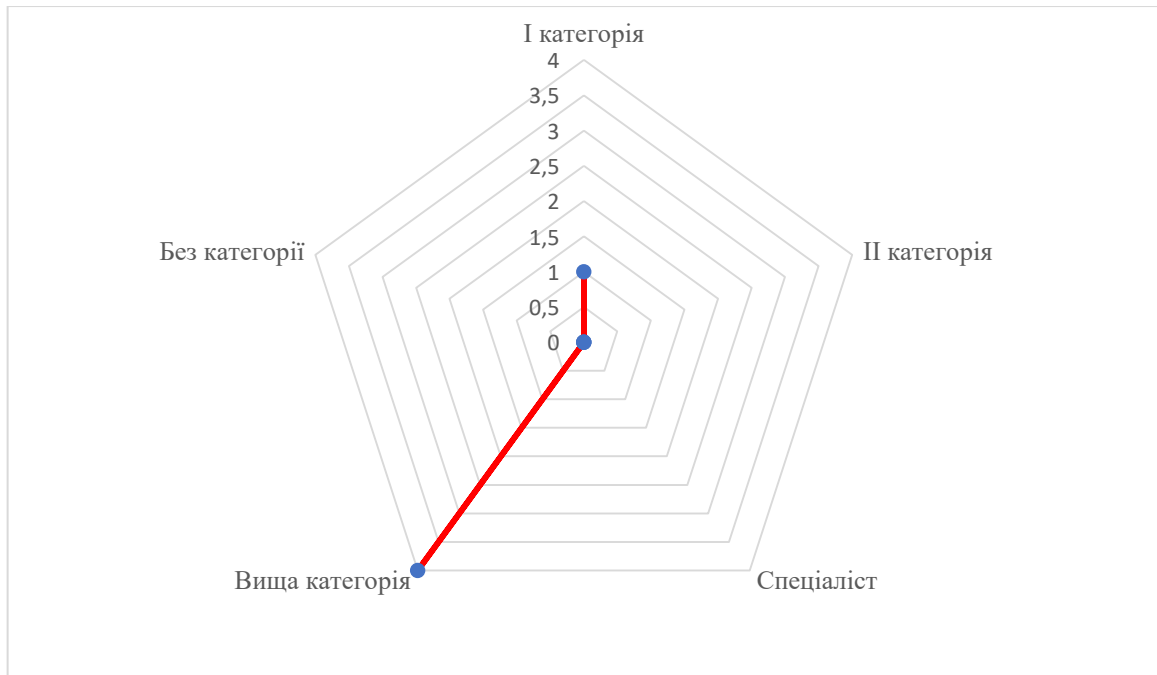


Рис. 2.2. Склад працівників Центру за професійною категорією
Примітка. Складено за самостійно

Ваш опис стратегії та завдань науково-методичного центру професійного розвитку відображає його спрямованість на підтримку та підвищення кваліфікації педагогічних працівників, а також на модернізацію освітнього процесу через впровадження новітніх методик та технологій.

Культура праці публічних службовців грає ключову роль у функціонуванні будь-якої організації. Ваша організація фокусується на створенні такої культури, яка підтримує реалізацію стратегії та місії центру.

Культура праці публічних службовців базується на морально-етичних принципах, встановлених у законодавстві. Розвиток цієї культури вимагає встановлення конкретних показників, які відображають спостереження за їх дотриманням у професійній діяльності. Оцінка професійної етики вимагає аналізу моральних аспектів професійної поведінки та її впливу на службові відносини.

Вдосконалення культури праці публічних службовців у контексті реалізації місії та стратегії центру може бути ключовим фактором у досягненні поставлених цілей та підвищенні ефективності його діяльності.

Відомо, що на рівень культури праці Центру професійного розвитку педагогічних працівників впливає освітній рівень працівників (рис.2.3).

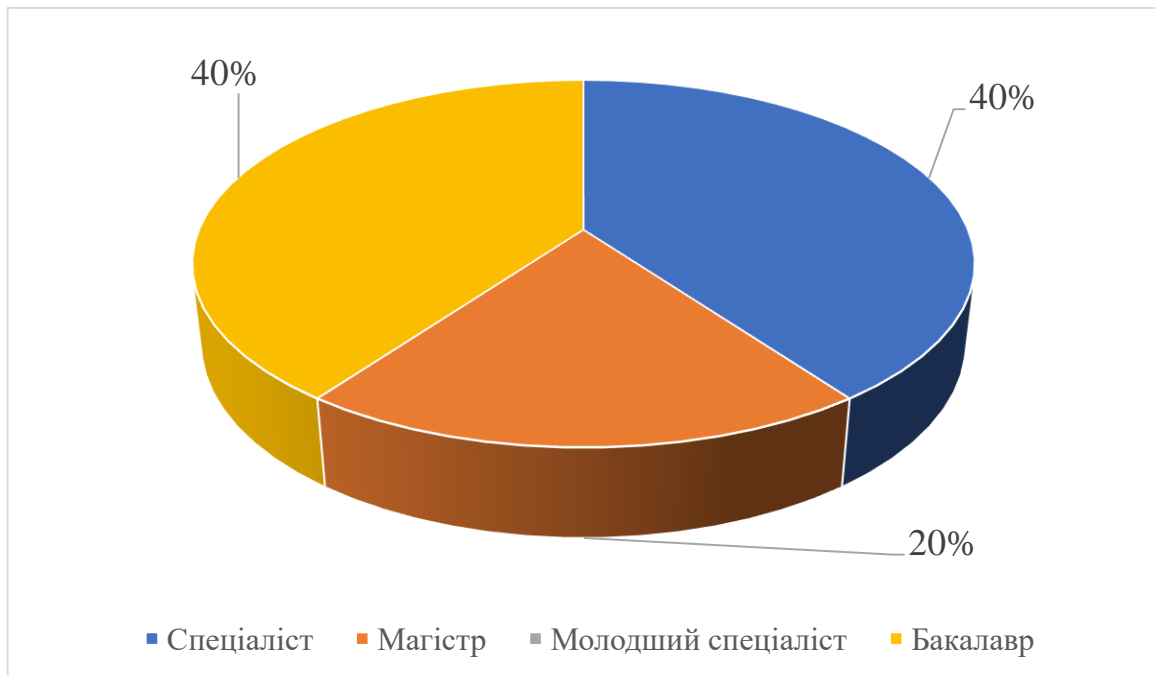


Рис. 2.3 Питома вага персоналу Центру професійного розвитку педагогічних працівників за кваліфікацією станом на 01.09.2023 року

Примітка. Наведено за матеріалами організації

Як можемо спостерігати із наведеного, високий рівень освіти у працівників центру підкреслює їхню готовність до виконання завдань та впровадження нових методик у сфері освіти.

Щодо вказаної проблеми, коли посадові інструкції акцентують увагу на процесі, а не результаті, це може створювати перешкоди для оцінки ефективності роботи організації. Відсутність чітких критеріїв оцінки результатів та професійного рівня працівників може ускладнювати контроль і підвищення ефективності діяльності.

Запровадження системи оцінки кваліфікації та професіоналізму публічної організації може бути корисним кроком у спрямуванні на досягнення більш виражених та конкретних результатів. Розробка методик оцінки культури праці, адаптованих до конкретних вимог посад та рівнів відповідальності, може сприяти створенню системи оцінки ефективності.

Додатково, вимірювання результатів діяльності організації важливо для побудови стратегій, які спрямовані на досягнення конкретних цілей. Чітка інформація про досягнення цілей та виявлення помилок може стати підґрунтям для вдосконалення роботи організації та розвитку кадрів.

Створення інструментів для ефективного вимірювання результатів діяльності та розвитку системи оцінки професійної культури може стати ключовим фактором у покращенні роботи центру та підвищенні ефективності його діяльності.

2.2. Аналіз діючого механізму формування професійної культури органу публічної влади

Для уникнення плагіату можна перефразувати або переструктурувати оригінальний текст, враховуючи основні ідеї та поняття. Нижче подається варіант переформульованого тексту:

Характеристика працівників Центру професійного розвитку педагогічних працівників свідчить про те, що культура їхньої праці ґрунтується на особистій відповідальності та ретельному виконанні публічними службовцями своїх функцій. Результатом цієї праці повинне бути не лише задоволення працюючих, а й задоволення тих, хто отримує користь від їхньої діяльності. Також важливими є висока організаційна підготовка та усвідомлення знань, поведінкових стандартів та цінностей, що в кінцевому підсумку має сприяти раціональності, гармонії та ефективності соціальних відносин і процесів.

В контексті формування культури праці в організації акцент робиться на важливості мистецтва комунікації з колегами та педагогічним персоналом. Комфортні умови праці, сприятлива робоча атмосфера та стимулююче середовище є ключовими факторами, які підтримують високу продуктивність працівників Центру. Готовність до творчої праці сприяє розвитку особистості публічних службовців, а відчуття приналежності до спільної мети та виконання

завдань в межах місії організації створює гармонію між внутрішніми потребами у самореалізації та виконанням своїх обов'язків.

Гармонізація відносин, заснована на конструктивному діалозі, спрямована на створення атмосфери взаєморозуміння та довіри між працівниками, сприяє самовдосконаленню та розвитку особистості. Культурний потенціал працівників Центру професійного розвитку полягає в формуванні творчого та аналітичного підходу до справи, спрямованого на розвиток їхньої особистості та співпрацю з педагогічним персоналом.

Організація якісних послуг для розвитку педагогічних працівників вимагає створення ефективної системи контролю якості та розвитку інформаційно-комунікаційної підтримки в Центрі професійного розвитку педагогів. Це включає регламентування діяльності персоналу, ресурсів та необхідних заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу організації та покращення системи управління персоналом.

Формування культури праці важливе як у досліджуваній організації, так і в публічних установах загалом. Це охоплює способи та дії осіб, що беруть участь у процесах управління. Вплив на інтереси та мотивацію людини може мати різні методи забезпечення реалізації цілей та функцій публічної організації: морально-етичні, соціально-політичні, економічні та адміністративні.

Морально-етичні методи заохочують до гідності, честі та совісті у праці. Соціально-політичні методи пов'язані з умовами праці, соціальними послугами та розвитком громадянської активності. Адміністративні методи визначають поведінку та дії людей з боку керівництва через методи та дії, які встановлюють обов'язковість виконання.

Економічні методи управління визначаються роллю економічних інтересів у житті працівників та управлінських процесах досліджуваної публічної організації. Культура праці в цьому контексті виступає як стратегічний механізм мотивації, спрямований на підвищення продуктивності праці та оптимізацію управління.

Постійний і задоволений персонал є ключовим аспектом успішного виконання стратегії діяльності організації. Перспективний керівник використовує свої знання про культуру праці персоналу для мотивації та розуміння психологічного світу своїх працівників.

Управління мотивацією персоналу через культуру праці є більш міцною основою, ніж матеріальне стимулювання. Мотиваційні заходи та стимули важливі, проте культура праці персоналу та ціннісні орієнтації виявляються більш суттєвими у розвитку самовіддачі працівників.

Практичний досвід підтверджує, що культура праці та ціннісні орієнтації переважають над матеріальними стимулами у важливості. Таким чином, вони сприяють розвитку самовіддачі працівників та збільшують результативність та енергію працівників.

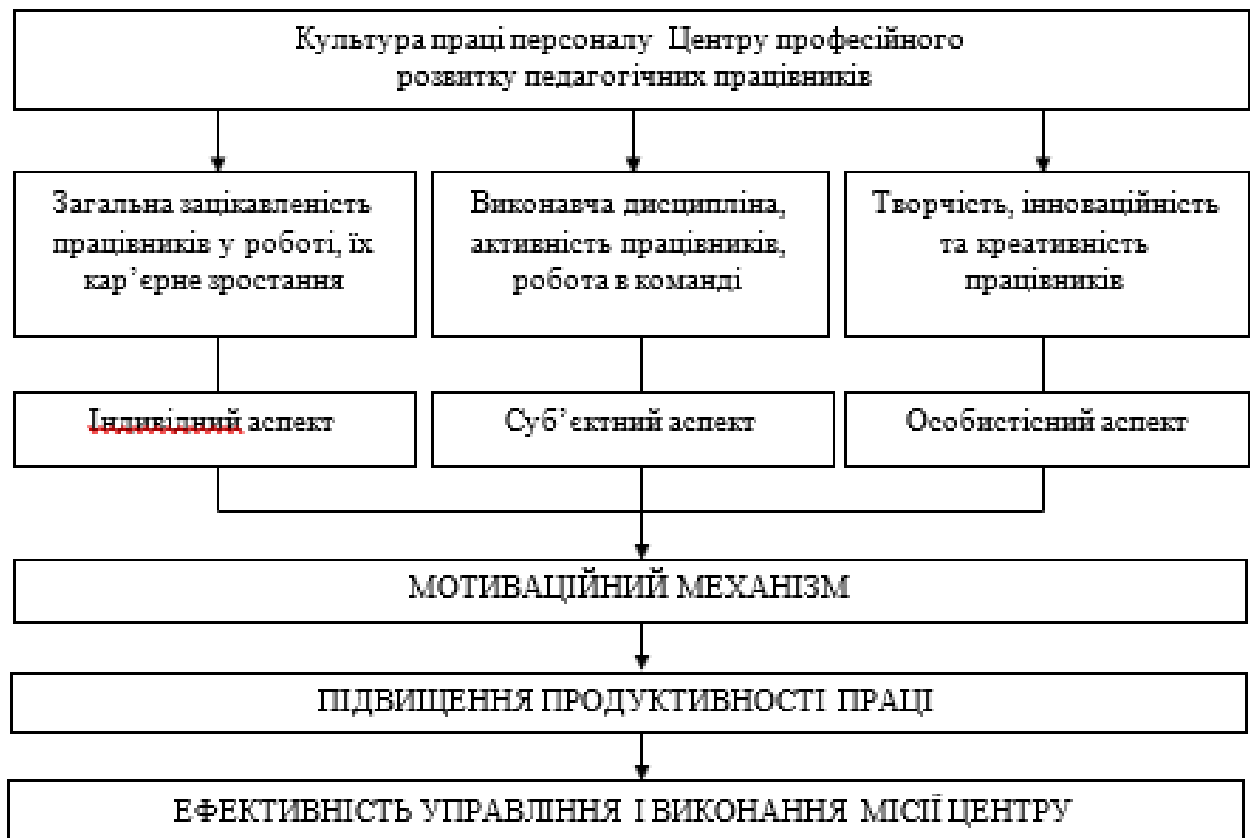


Рис. 2.4. Вплив культура праці персоналу на ефективність управління Центром професійного розвитку педагогічних працівників

Примітка. Адаптовано за [15]

Аналіз анкетування працівників Центру професійного розвитку педагогічних працівників виявив наступні ключові висновки:

1. Орієнтація на задоволення потреб та інтересів педагогічних працівників та представлених ними інституцій є найвагомішою цінністю. Також виділяються колективні та індивідуальні цінності, а також цінності професійного зростання.

2. Серед визначальних факторів роботи працівників є прагнення та можливість реалізувати свій потенціал, стабільність та впевненість у майбутньому, необхідність додаткового заробітку та недостатня оплата праці. Такі фактори свідчать про організаційну культуру економічного стилю та потребу працівників адаптувати суспільство до свого розуміння вирішення соціальних проблем.

3. Основна частина колективу складається з працівників у віці від 40 до 50 років, більшість з яких – жінки (80%).

4. Близько 60% працівників вважають своє місце роботи прийнятним, але не останнім. При цьому 40% повністю задоволені своїм місцем роботи та вважають, що відповідають його вимогам.

5. Більшість працівників (60%) повністю задоволені міжособистісними стосунками у колективі, а 40% – частково. Також важливо зазначити, що 80% працівників підтримують відносини з колегами поза робочим часом.

З аналізу опитування випливає, що 40% працівників спостерігають командно-адміністративний стиль керівництва у Центрі. Це обумовлено кількома причинами: одноосібне прийняття управлінських рішень, ігнорування реальних умов та обставин, прийняття рішень за аналогією до попередніх, відсутність творчого підходу, слабка атмосфера взаємодопомоги та співробітництва, імпульсивність в ухваленні рішень та перевага директивних методів керівництва.

Аналіз культури праці персоналу виокремив сильні та слабкі сторони. Серед сильних аспектів – кваліфікований підбір кадрів, формування сплоченого колективного духу, бажання працівників до професійної самореалізації та позитивні відносини в колективі.

Аналіз соціально-психологічної сумісності та морального клімату в колективі Центру професійного розвитку педагогічних працівників виявив деякі проблеми. Це зокрема включає непогодження здатності колег виконувати соціальні функції, деяке недовір'я до компетентності і професіоналізму, а також розбіжності в оцінках між керівництвом та підлеглими.

Особливе значення в цьому має роль керівника, його особистісні якості, спілкування з персоналом та його вплив на психологічний клімат. Крім того, дисципліна відіграє важливу роль у досягненні цілей організації.

Оцінка морально-психологічного клімату також показала важливість моральних цінностей у колективі, таких як товариськість, принциповість та взаємодопомога.

Окрім цього, атрибути культури праці, що впливають на імідж організації, включають: ефективність діяльності на користь працівників та громади, відкритість до діалогу з педагогами та користувачами послуг, публічне оприлюднення інформації в ЗМІ та позитивні відгуки про надані послуги.

Це відображає складність культури праці, що включає багато аспектів від взаємовідносин між працівниками до спілкування зі спільнотою та управлінських методів (табл. 2.1).

За допомогою визначення загальних оцінок кожного із зовнішніх та внутрішніх елементів культури праці персоналу в Центрі професійного розвитку педагогічних, розраховуно її ефективність шляхом розрахунку середньої величини між оцінками зовнішньої та внутрішньої корпоративної культури:

$$I_c = (3,4 + 3,6) / 2 = 3,5 \quad (2.1)$$

Таким чином, загальна оцінка культури праці персоналу в досліджуваній публічній організації після проведення моніторингу наближена до оцінки «добре». При цьому показники внутрішніх суб'єктивних атрибутів культури праці персоналу в організації вищі, ніж показники зовнішніх атрибутів, що свідчить про належну увагу з боку керівництва на розвиток останніх.

Таблиця 2.1

**Оцінка суб'єктивних атрибутів культури праці працівників
Центру професійного розвитку педагогічних працівників**

Атрибути	Вага (Wi)	Бали (Bi)	Загальна оцінка (Pi)
1	2	3	4
Зовнішні елементи культури праці			
1.Згадування в засобах масової інформації та соцмережах	0,4	4	1,6
2.Інтер'єр приміщення та сучасність тренінгового	0,35	3	1,05
3.Зовнішній вигляд працівників	0,25	3	0,75
Всього:	1		3,4
Внутрішні елементи культури праці			
1.Місія	0,25	4	1
2.Ціль	0,2	3	0,6
3.Корпоративні цінності	0,25	5	1,25
4.Корпоративні правила	0,15	2	0,3
5.Норми	0,15	3	0,45
Всього:	1		3,6

Примітка. Наведено за матеріалами Центру професійного розвитку педагогічних працівників (2022 р.)

Вищенаведене свідчить про те, що оволодіти культурою праці для публічних службовців досліджуваної публічної організації означає навчитися працювати відповідально і творчо, тим самим реалізуючи процес сталого позитивного іміджу кадрів Центру професійного розвитку педагогічних працівників.

2.3. Оцінка результативності механізму формування позитивного іміджу кадрів органу публічної влади

Формування позитивного іміджу у кадрів публічної влади — це не просто побудова внутрішнього середовища, а також активна робота зі спілкуванням та публічністю. Позитивний імідж стає ефективним інструментом, що впливає на

сприйняття громадськістю, сприяє зміцненню довіри до публічного органу.

Створення стійкого позитивного іміджу кадрів публічної влади можна розглядати як окрему стратегію управління, спрямовану на ефективне спілкування зі зацікавленими стейкхолдерами та формування певного сприйняття серед цільових груп. Професійна культура та високий рівень професіоналізму стають основою для позитивного іміджу кадрів публічної влади, що в свою чергу сприяє підвищенню довіри до установи загалом.

Довіра до персоналу Центру професійного розвитку педагогічних працівників та віра в необхідність та правильність здійснюваної його діяльності формується через ставлення до неї як до органу публічної влади, «основними компонентами якої є:

- впевненість в надійності, компетентності, сумлінності відповідних органів публічної влади;
- впевненість в їх здатності забезпечити нормальні умови життя і соціальну захищеність громадян;
- впевненість в їх здатності ефективно виконувати функції з максимальною користю для суспільства» [25].

Важливо враховувати, що розвиток довіри до публічної влади залежить від різних чинників, як об'єктивних, так і суб'єктивних. Об'єктивні фактори, такі як ефективність роботи органу публічної влади та досягнення завдань, грають важливу роль у сприйнятті цієї владою. Якщо орган публічної влади досягає своїх цілей та виконує покладені на нього завдання ефективно, це може сприяти підвищенню довіри громадськості до цієї установи.

У той же час, суб'єктивні фактори, такі як професіоналізм, компетентність та моральні якості персоналу, їхні цінності та психологічний стан, також мають значення у формуванні довіри до цього органу. Всі ці аспекти впливають на сприйняття громадськістю діяльності та роботи публічної влади і впливають на ступінь довіри до неї.

Розуміння та врахування цих факторів є ключовим для покращення сприйняття громадськістю та підвищення рівня довіри до органу публічної

влади.

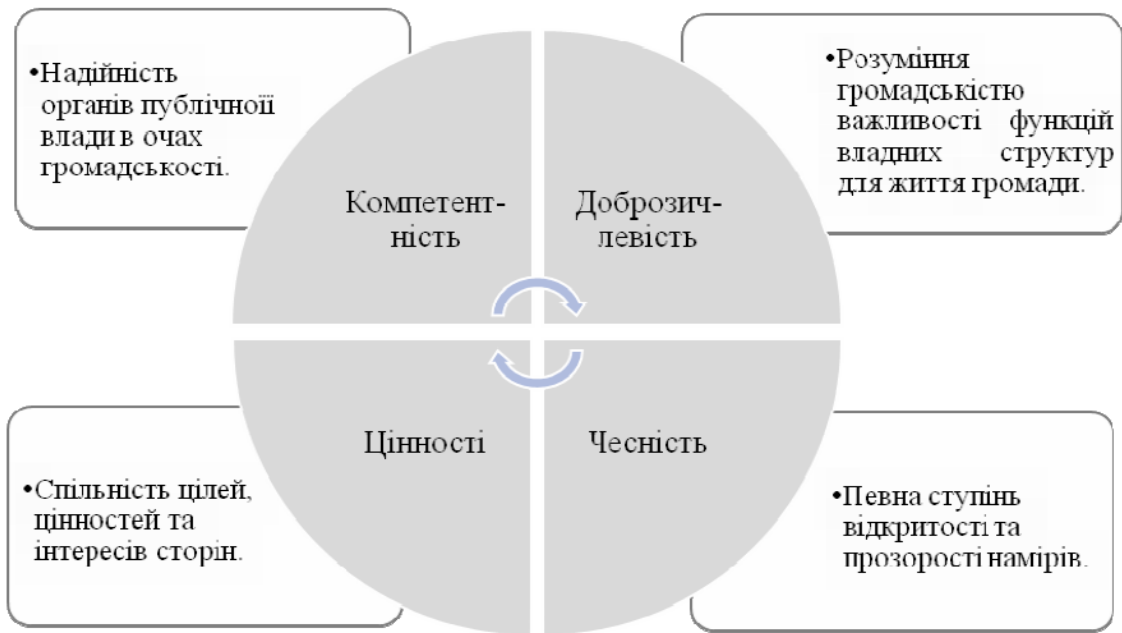


Рис. 2.5. Умови виникнення довіри громадськості до органів публічної влади

Примітка. Наведено за [23].

У той же час «вимірами довіри є компетентність, доброзичливість, чесність і спільні цінності. Компетентність свідчить про спроможність, ефективність та професіоналізм органів державної влади у досягненні цілей. Під доброзичливістю розуміються наміри уряду, зацікавлених органів виконавчої влади чи навіть окремої посадової особи, політика, спрямована на задоволення інтересів громади, суспільства. Чесність означає здатність говорити правду та виконувати свої обіцянки. Нарешті, спільні цінності є основою суспільства, основою його єдності» [18].

Тому, «для оцінки результативності механізму формування позитивного іміджу кадрів органу публічної влади використаємо результати проведеного онлайн опитування двох протилежних категорій споживачів послуг Центру професійного розвитку педагогічних працівників – працівників освіти та громадян, як кінцевого споживача освітніх послуг» [2].

Онлайн-опитування проводилося окремо за тими ж запитаннями для згаданих груп осіб, в електронній формі та анонімно. Питання анкети

висвітлювали проблеми щодо якості освіти та надання послуг закладами освіти всіх рівнів на території Великоберезовицької громади. В анкетуванні взяло участь понад 96 осіб (24 працівника освіти і 72 мешканці громади).

Важливим для формування переконання про реальність отриманих результатів стало визначення рівня зацікавленості досліджуваних цільових груп до розвитку освітнього середовища в громаді (рис. 2.6).

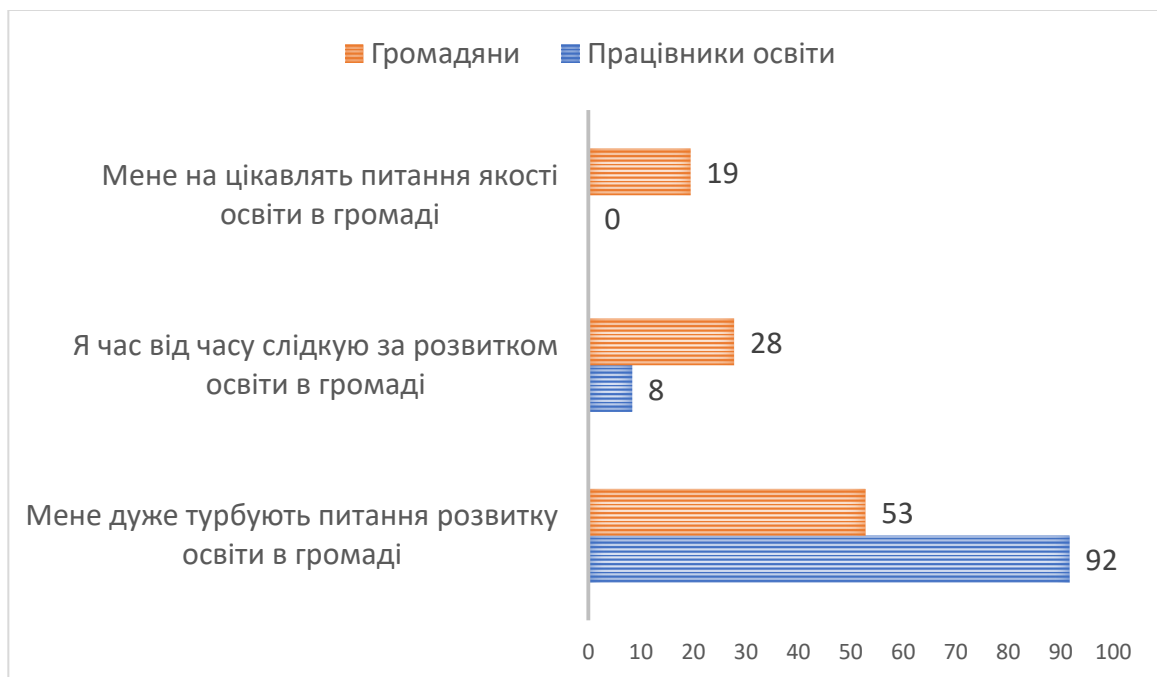


Рис. 2.6. Рівень зацікавленості в діяльності органів публічної влади з питань освіти (%)

Примітка. Наведено за [36].

Як видно з наведеного рисунка, мешканці громади в своїй більшості проявляють інтерес до діяльності органів публічної влади з питань освіти. В той же час логічним є високий рівень зацікавленості працівників освіти, які в питаннях управління освітою на території громади одночасно виступають як об'єктами, так і суб'єктами управлінського впливу

Відповідно до результатів опитування, встановлено, що частина громадян цікавляться діяльністю органів публічної влади з питань освіти, але не є постійними учасниками або активними спостерігачами.

Досить невеликим, як для ситуації, коли в країні йде повномасштабна війна,

є відсоток громадян, які згідно з отриманими результатами, зовсім не цікавляться питаннями якості освіти – 19%. При цьому, на наше переконання, для країни яка хоче розвиватися на за сьогоднішніх реалій не можна втрачати зацікавленості до розвитку нашого майбутнього, а саме дітей. Тому, ми провели аналіз за віковим складом цього сегменту анкетований (рис. 2.7).

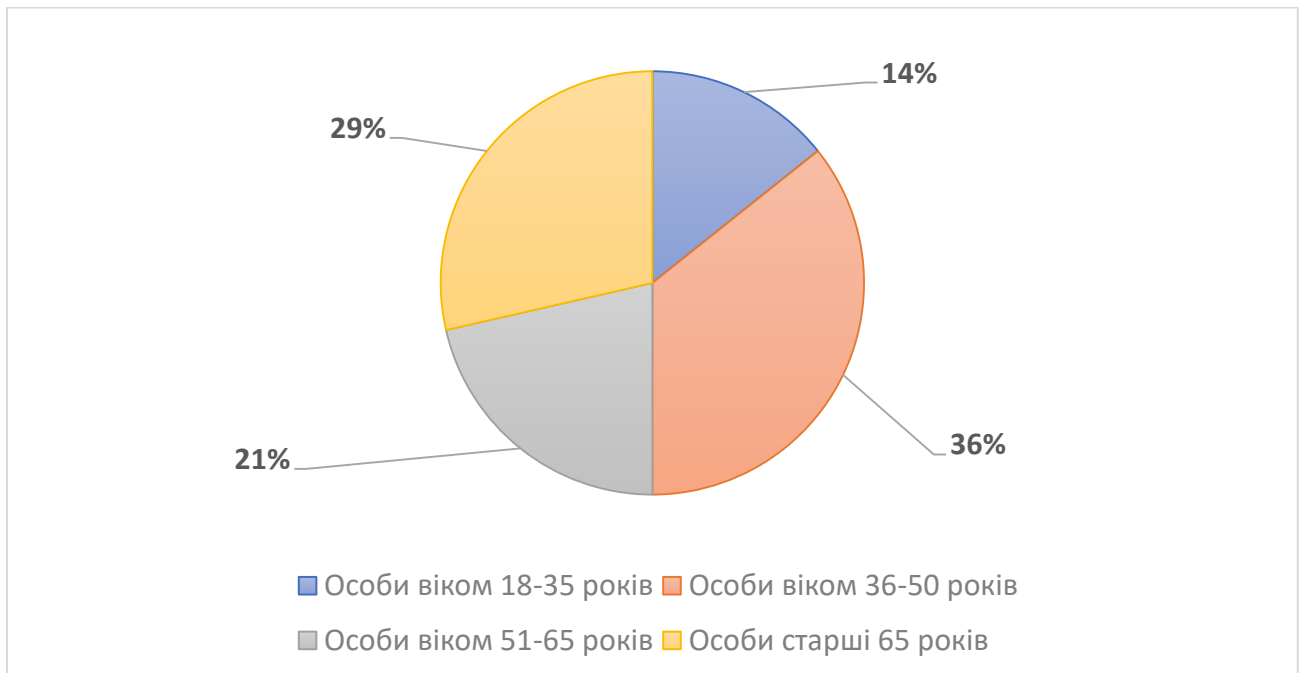


Рис. 2.7. Віковий склад байдужих до питань розвитку якості освіти (%)

Примітка. Наведено за [36].

Попри наявність таких окремих, на нашу думку негативних явищ, неможливо провести якісний аналіз цих результатів без врахування динаміки зміни цих процесів. За відсутності такої інформації, так як подібні опитування до цього періоду ще не проводилися, констатуємо лише, необхідність активізації державної та місцевої політики щодо роз'яснень важливості аспекту якості освіти для всіх категорій населення, включаючи як тих що закінчили навчання, так і тих, хто вже пенсійного віку.

В контексті формування професійної культури та сталого позитивного іміджу кадрів органу публічної влади проведемо аналіз запитів за категоріями послуг від освітян чи освітніх закладів громади, які надає Науково-методичний Центр професійного розвитку Великоберезовицької громади Тернопільської

області (рис. 2.8) на оцінимо рівень їх виконання.



Рис. 2.8. Віковий склад байдужих до питань розвитку якості освіти (%)

Примітка. Сформовано самостійно.

За кожним з наведених напрямків здійсненої роботи Науково-методичним Центром професійного розвитку Великоберезовицької громади Тернопільської області, в ході анкетування працівників освіти, отримано результати з якості її надання за 5-ти бальною шкалою. За отриманими результатами нами визначено усереднений показник роботи досліджуваного Центру загалом. Так згідно з отриманими даними:

- 12 % респондентів оцінили роботу Центру найнижчим балом - 1. Це результат про невдоволеність роботою даної інституції або відсутність співпраці взагалі;
- на рівні 2 балів оцінок не було;
- 6 % респондентів оцінили роботу Центру на рівні 3 балів. Це може свідчити на те, що певна кількість респондентів мають певні застереження щодо

роботи Науково-методичного Центру професійного розвитку;

– 36% респондентів відповіли, що вони в основному задоволені роботою Науково-методичного Центру професійного розвитку та оцінили її на 4 бали. Це говорить про те, що ця частина опонентів вважають, що дана структура виконує свої обов'язки на задовільному рівні.

– 46 % респондентів дуже задоволені роботою Науково-методичного Центру професійного розвитку та оцінили її на найвищому рівні – 5, тобто вважають, що дана структура виконує свої обов'язки на високому рівні

Враховуючи отримані результати, а саме задовільний та високий рівень виконання своїх функцій, можемо сформулювати висновок про досить високий рівень професійної компетентності працівників організації. Підтримання його та поступове підвищення призводитимуть до підвищення іміджу публічної організації та збільшення довіри до її рішень та політики в сфері освіти.

Принципам демократії важливо враховувати при оцінці роботи публічних інституцій, таких як центр професійного розвитку педагогічних працівників. Оцінка рівня відповідності принципам демократії може допомогти визначити, наскільки орган влади дотримується цих важливих принципів в своїй діяльності.

При використанні цього показника важливо враховувати думку різних груп зацікавлених сторін, таких як працівники освіти та мешканці громади. Їхня думка може відображати ступінь відкритості, участі та взаємодії між органом влади та громадськістю.

Зазначте конкретні аспекти, які ви оцінюєте в контексті принципів демократії, такі як прозорість, участь громадян, можливість доступу до інформації та взаємодія з громадою. Ці показники можуть допомогти визначити сильні та слабкі сторони центру професійного розвитку педагогічних працівників у забезпеченні демократичних принципів у своїй діяльності. (рис. 2.9).

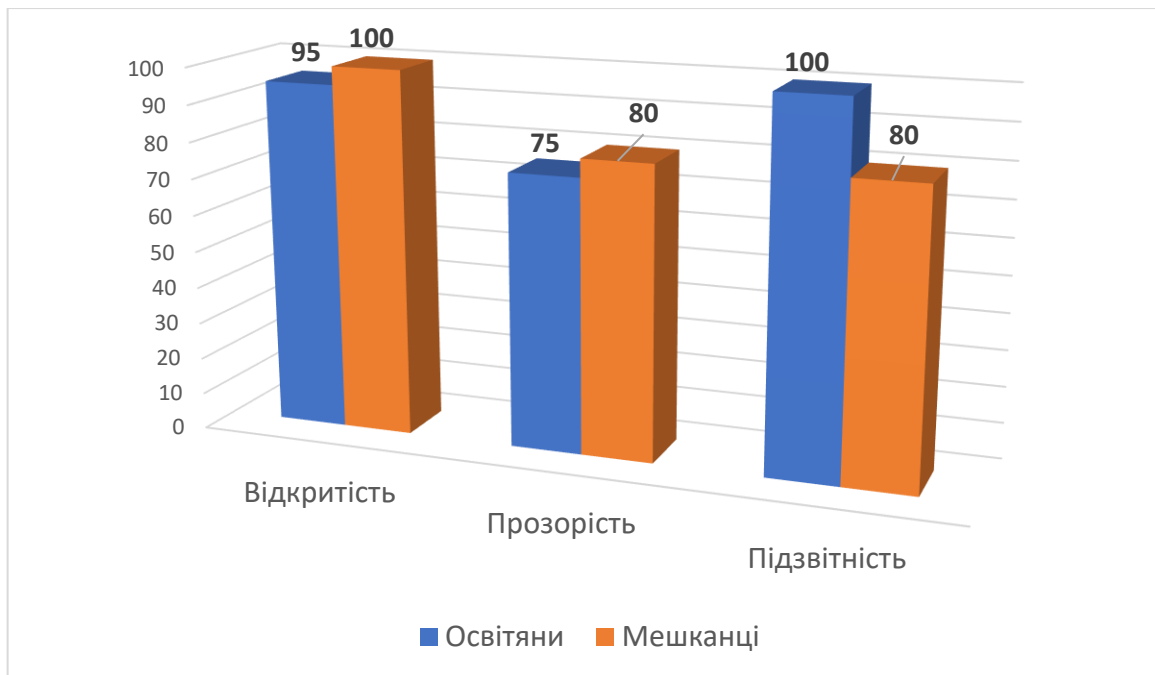


Рис. 2.8. Оцінка рівня відповідності діяльності Науково-методичного Центру професійного розвитку Великоберезовицької громади Тернопільської області принципам демократичності (%)

Примітка. 1. (крок опитування - 5%)

2. Наведено за [36].

Більшість респондентів оцінили принципи демократичності роботи даної інституції на досить високому рівні. Такий результат може засвідчувати професіоналізм персоналу та його вагому місце у формуванні позитивного іміджу Науково-методичний Центр професійного розвитку Великоберезовицької громади Тернопільської області.

Висновки до розділу 2

У процесі аналізу механізму формування професійної культури та сталого позитивного іміджу кадрів у досліджуваному органі публічної влади ми виділили наступні основні моменти:

1. Центр професійного розвитку педагогів науково-методичного спрямування спрямовується на забезпечення професійного розвитку педагогічних працівників як розвивального середовища, забезпечуючи безперервну освіту у певній сукупності заходів. Також, створюється можливість

для побудови індивідуальної траєкторії професійного росту педагогів через удосконалення компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань з урахуванням вимог професійного стандарту. Організація також створює кейси документів для особливостей організації освітнього процесу за різними формами навчання, включаючи дистанційну освіту, та ефективну систему навчання з використанням дистанційних технологій.

2. Результати аналізу підтвердили високу ефективність діяльності організації у впровадженні елементів формування внутрішньої професійної культури. Це створює передумови для формування стійкого позитивного іміджу у кадрів даного органу публічної влади.

3. В організації відсутні системи оцінки кваліфікації та професіоналізму, відсутність процедур оцінки культури праці та відповідності вимогам кандидатів на посади.

4. Для підвищення професійної культури персоналу в організації використовуються різні методи та форми мотивації, але культура праці та цінності виявилися важливішими за матеріальні стимули.

5. Загальна оцінка культури праці персоналу в організації після проведення моніторингу - "добре". Проте внутрішні аспекти культури праці отримали вищі оцінки, що свідчить про належну увагу керівництва до їх розвитку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СТАЛОГО ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ КАДРІВ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Розробка корпоративної моделі організації як елементу удосконалення механізму формування професійної культури праці публічного службовця

На сучасному етапі розвитку держави виникають значні виклики на соціальному, економічному, політичному та інших рівнях через воєнні події. Наше суспільство адекватно реагує на ці виклики, але для цього необхідна велика міцність та стабільність у системі управління на всіх рівнях, міцні зв'язки між її складовими, високий рівень єднання суспільства та довіра до ухвалених рішень.

Особливо важливою стає необхідність удосконалення механізмів формування професійної культури та позитивного стійкого іміджу працівників публічної влади, яке передбачає зміцнення довіри до цієї структури. В цьому контексті варто відзначити, що серед головних проблем у створенні добросовісної, безупинної та, відповідно, поважної публічної служби, слід виділити такі:

1. Низький рівень довіри населення до публічних органів влади, зокрема до держслужбовців, через формалізм, корупцію, відсутність реальної діяльності, що свідчить про недостатню ефективність публічної служби з етичного погляду.

«Це підтверджує проведене у грудні - березні 2023 р. соціологічне дослідження. Так, більшість опитаних респондентів висловлюють недовіру саме державному апарату (чиновникам) (не довіряють їм 64%). І навпаки, серед державних та суспільних інститутів найчастіше довіра висловлюється до Збройних Сил України (їм довіряють 96% опитаних), волонтерських організацій (88%), Національної гвардії України (86%), Президента України (83%), Державної прикордонної служби (82%), Міністерства оборони України (78%) та

ін.» [35]. Отже, завдання відновлення довіри до влади набуває особливого значення, особливо в умовах сучасних викликів, адже саме довіра виступає важливим чинником підвищення ефективності управління та є необхідною умовою запровадження реформ.

2. Організаційна культура цього органу публічної влади характеризується низьким рівнем згуртованості навколо його місії.

3. Недостатня система мотивації для праці в публічній службі має великий вплив на якість кадрів і їхню діяльність, а також на довіру та повагу громадськості до них.

4. Відсутність принципу безперервного професійного та етичного навчання у публічних службовців негативно впливає на формування їхніх моральних цінностей та етичної чутливості.

Особливо важливе у сучасних економічних процесах має значення створення корпоративної культури в органах публічної влади як основи для їхнього майбутнього розвитку. Корпоративна культура представляє собою набір норм, цінностей, традицій та поглядів, які приймаються та підтримуються усіма членами організації. Вона може впливати на трудову поведінку, мотивацію розвитку персоналу, а також на збереження або втрату робочого потенціалу. Корпоративна культура надає ідентичність колективу, зміцнює соціальну стабільність і виступає контролюючим механізмом, що направляє та формує поведінку працівників.

В моделях корпоративної культури Науково-методичного Центру професійного розвитку доцільно інтегрувати методологічний, методичний та інструментальний рівні цілеспрямованої діяльності. Методологічний рівень відображатиме явище культури праці персоналу, методичний рівень – сутність. На інструментальному рівні культура праці персоналу розкриватиметься в діях. Це цілісно представятиме культуру праці персоналу як сутність і явище з метою її подальшої формалізації. Відтак, численні «показники, якими традиційно описують культуру праці персоналу необхідно упорядкувати з рівнями діяльності наступним чином:

– методологічному рівню мають відповідати показники, які відображають цінності працівників досліджуваного публічного органу влади (світогляд, світосприйняття, ідеали, методологія, вірування);

– методичному рівню відповідатимуть показники, які відображають правила й норми поведінки працівників досліджуваної публічної організації (традиції, неформалізовані правила, стиль управління, стиль діяльності, система оплати праці тощо);

– інструментальному рівню відповідатимуть показники, які відображають технологію поведінки працівників (очікування, символи, психологічний клімат, способи та засоби комунікації, церемонії, манера поведінки, відповідний одяг, інтер'єр приміщень тощо)» [16].

Вищеописані рівні професійної культури персоналу публічної організації можна узагальнити через три компоненти: ментальний, особистісно-командний та управлінський. Важливо відзначити, що ці компоненти культури праці персоналу повністю відповідають трьом типам цінностей у корпоративній культурі: етико-соціальним, емоційно-розвиваючим та економіко-прагматичним.

Отже, механізм управління професійною культурою праці персоналу Науково-методичного Центру професійного розвитку через корпоративну культуру полягає у застосуванні відповідних інструментів при втіленні таких заходів:

1. Формалізація корпоративної культури в публічному органі влади на рівні технології поведінки (з використанням методів виявлення актуальних показників для ментального, особистісно-командного та управлінського компонентів).

2. «Добудова» моделі корпоративної культури на рівнях правил та цінностей (інструменти, які базуються на принципах виявлення взаємопов'язаних показників в межах ментального, особистісно-командного та управлінського компонентів).

3. Порівняння показників корпоративної культури на рівні технології

поведінки (застосування інструментів на основі методів спостереження або експерименту).

«Відсутність суттєвої різниці між значеннями показників свідчатиме про достатній рівень ефективності корпоративної культури. Тобто, така корпоративна культура спроможна створити найбільш сприятливі умови для розвитку Науково-методичного Центру професійного розвитку та успішного виконання ним своєї місії» [24].

Цілком зрозуміло, що моральний аспект грає все більшу роль у сучасних публічних організаціях, відображаючи важливість особистості в цивілізованому суспільстві. Мораль визначає наше ставлення до спільності та внутрішню потребу у моральних діях.

Проте, фахівці органів публічної влади не завжди дотримуються моральних норм, що веде до варіацій у етиці та оцінках вчинків. Керівництво цих органів відіграє ключову роль у формуванні загального уявлення про представлену структуру. Структура та стиль керівника визначаються його щоденними діями, які відображають його погляди та ставлення до людей та суспільства.

Моральна поведінка є основним компонентом корпоративної культури, що сприяє формуванню позитивного іміджу публічних органів. Репутація працівників публічних органів має важливе значення, враховуючи всі аспекти, такі як культура мови, манера спілкування, одяг та інтер'єр.

Отже, модель розбудови корпоративної культури повинна бути багаторівневою, оскільки це забезпечить формування внутрішніх цінностей з одного боку та позитивний імідж публічних органів з іншого. Тому, на наш погляд, для досліджуваного органу публічної влади доцільно використовувати метод розробки корпоративної культури на основі трирівневої моделі. Це охоплює різні рівні розробки, створення та втілення корпоративної культури, спрямовані на ефективне управління цією організацією.

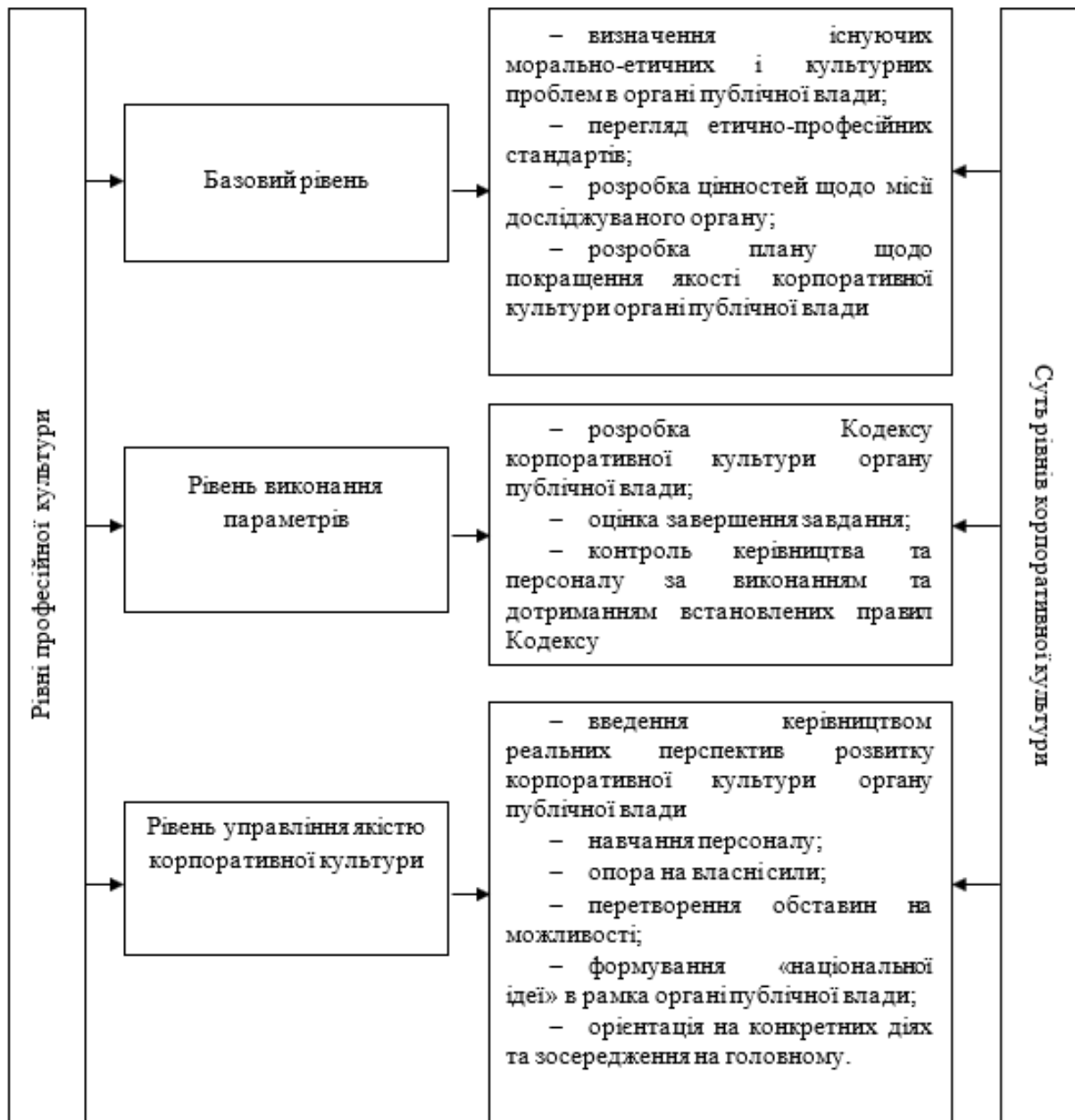


Рис. 3.1. Тривінева модель розробки та формування корпоративної культури в досліджуваному органі публічної влади

Примітка. Адаптовано за [8]

Отримання конкретних результатів у вдосконаленні іміджу досліджуваного органу публічної влади та виправлення недоліків у роботі персоналу та організації в цілому відбудеться через розробку проекту впровадження корпоративної культури за даною моделлю. Проте, цей підхід вимагає складної та комплексної роботи, яка розпочинається з оцінки стану

корпоративної культури органу публічної влади й триває протягом усього його існування.

Ми розглядаємо можливість використання методу розробки корпоративної культури, фокусуючись виключно на постійному, чіткому та повному аналізі рівня корпоративної культури та постійному оновленні пропозицій. Цей метод буде спрямований на постійне покращення корпоративної культури, забезпечуючи її актуальність та відповідність змінам.

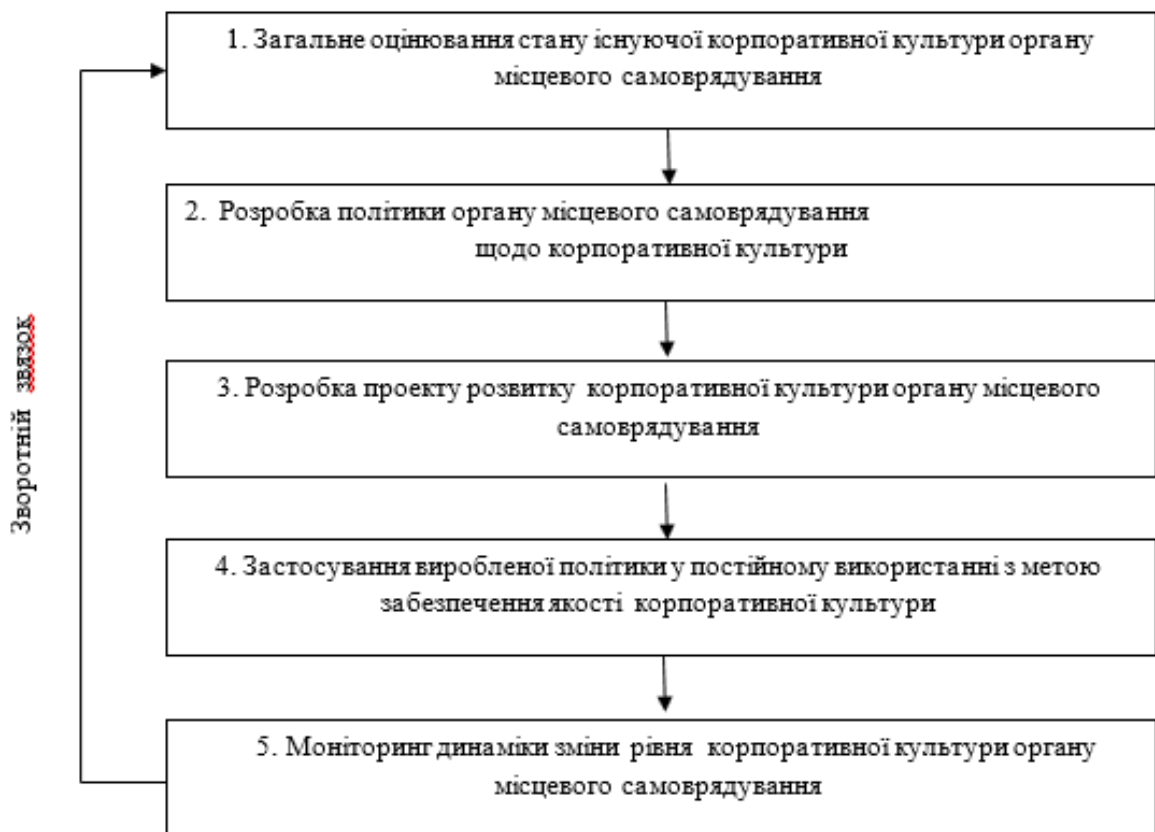


Рис. 3.2. Заходи розробки моделі корпоративної культури в досліджуваному органі публічної влади

Примітка. Складено автором самостійно

Для ефективного впровадження та всебічної підтримки корпоративної культури, доцільно також визначити основні принципи формування моделі корпоративної культури, які впливатимуть на формування позитивного іміджу (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Принципи формування моделі корпоративної культури в досліджуваному органі публічної влади

Примітка. Адаптовано за [8].

Ці принципи розробки та побудови моделі корпоративної культури спростять процес розробки, розподіляючи завдання між службовцями державного органу. Кожен виконуватиме свою частину роботи, чітко розподілену між працівниками.

Це вимагає комплексного підходу до вивчення культури публічних службовців, що охоплює філософський, соціальний, економічний аналіз, а також політичні, правові, морально-етичні, естетичні, організаційні та інші аспекти.

Технологія формування культури праці публічних службовців передбачає

декілька основних етапів. Перший етап - прогнозування розвитку професійної культури праці - включає аналіз, оцінку та моделювання культури праці, а також створення умов для неї. На другому етапі - активізація професійної культури праці публічних службовців - проводять аналіз, створюють системи оцінки, організовують навчання та мотивують співробітників.

Такий підхід до формування культури праці публічних службовців органу публічної влади має бути системним та диференційованим, враховуючи різні рівні розвитку цієї культури.

3.2. Підвищення рівня ділового спілкування публічних службовців в контексті забезпечення позитивного іміджу кадрів органу публічної влади

Тільки конкретні дії можуть сприяти формуванню позитивного іміджу публічних службовців в органах публічної влади. Громадяни утворюють своє уявлення про державний апарат через їхні дії та ефективність виконання завдань. Публічна служба стоїть у центрі держави, і саме за їхнім професіоналізмом та відданістю громадяни оцінюють якість управління.

Важливо зрозуміти, що публічний службовець є обличчям публічної влади та управління. Вони виконують функції від імені держави та мають ключове значення в реалізації законодавчих постанов.

Формування позитивного уявлення про органи влади вимагає застосування спеціальних методів. Цей процес тривалий та вимагає значних зусиль, особливо в умовах складної політичної ситуації та вимог, пов'язаних із формуванням іміджу. Створення позитивного іміджу влади включає конструктивне збирання, розповсюдження та зберігання інформації, використовуючи ефективні інструменти, такі як іміджева реклама та PR. Цей підхід ґрунтується на стратегічному плануванні, де імідж розглядається як засіб досягнення конкретних цілей, зокрема сприяння конструктивним відносинам із громадськістю, підвищення легітимності влади та оптимізація її управлінських можливостей, враховуючи очікування суспільства.

Так, імідж публічного службовця має відповідати певним стандартам, які включають в себе представлення органу влади та держави в цілому, компетентність для виконання обов'язків у сфері публічної служби, індивідуальну та суспільну оцінку особи, а також дотримання принципів законодавства, які визначені відповідними законами України.

Створення позитивного уявлення про українських службовців зараз є дуже важливим, зокрема через кризовий стан, спричинений війною, а також для зміцнення довіри до держави на міжнародному рівні. Проте, існують негативні фактори, що спричиняють зниження довіри та професійної культури, такі як неадекватний рівень професіоналізму, корупція, бездіяльність, а також зростаюча критика дій окремих службовців під час військових конфліктів.

Формування позитивного іміджу органів публічної влади можна розглядати як паралельний процес, який містить два аспекти: автоматичне становлення уявлення про владу у громадян та цілеспрямоване формування іміджу, враховуючи очікування громадян. Недостатня увага до формування позитивного уявлення може призвести до невірної сприйняття роботи органів влади, порушуючи зв'язок із реальністю та спричиняючи відчуття неповноцінності. Це може негативно вплинути на сприйняття громадян, поглибити конфлікти та спричинити відчуття недовіри до органів державної влади та місцевого самоврядування.

Труднощі у формуванні іміджу органу публічної влади можуть бути різні та виникати з різних причин. Нижче «наведено деякі з них:

1. Недовіра з боку громадськості - це один із головних факторів, що заважає формуванню іміджу. Недовіра може бути викликана, наприклад, корупційними скандалами, відсутністю прозорості та підзвітності, а також недієздатність у вирішенні проблем громадян чи інших стейкхолдерів.

2. Комунікаційні проблеми - відсутність відкритості, недостатність інформації та неефективність комунікаційних каналів може призвести до неправильного сприйняття дій органу публічної влади.

3. Некомпетентність та недостатня кваліфікація працівників. Якщо

публічним службовцям бракує знань і навичок для успішного виконання своїх обов'язків, це може призвести до неправильних рішень та неефективності вирішення проблем.

4. Недостатня прозорість та відкритість. Прийняті рішення та дії органів влади, які є недостатньо прозорими та відкритими, можуть призвести до уявлення обурення з боку громадськості.

5. Віддаленість від потреб споживачів власних послуг. Якщо орган публічної влади не сприймає потреби та проблеми своїх стейкхолдерів, це може викликати незацікавленість та неприйняття людей влади» [14].

Створення позитивного іміджу органу публічної влади дійсно потребує чіткої стратегії, системного підходу та ефективного управління. Відповідальність за репутацію та довіру до лідерів організації грає важливу роль у цьому процесі.

Ділове спілкування серед працівників органу публічної влади має свої особливості, враховуючи його офіційний та формальний характер. Важливою є спрямованість на досягнення мети з мінімальними зусиллями, але при цьому з високою ефективністю. Використання сучасної української літературної мови та врахування принципів етикету є ключовими складовими такого спілкування.

Культура ділового спілкування, особливо з урахуванням консультаційного супроводу, наданого Науково-методичним Центром професійного розвитку, передбачає не лише правильну комунікацію, а й здатність встановлювати, підтримувати та завершувати розмову, адекватно реагувати на запитання та висловлювання, розуміння потреб і намірів співрозмовника. Важливою є здатність слухати, розуміти і адекватно реагувати на співрозмовників, що сприяє досягненню мети спілкування та позитивному сприйняттю.

Усі ці аспекти формують позитивний імідж та довіру до органу публічної влади, сприяючи покращенню сприйняття організації в суспільстві.

«Питання підвищення якості ділового спілкування у досліджуваному органі публічної влади є традиційними і потребують постійного удосконалення. Адже більшість свого робочого часу (приблизно 75 % часу) публічний службовець

присвячує тим чи іншим формам спілкування» [6].

Вміння ефективно проводити бесіди - ключовий аспект для публічних службовців. Під час таких спілкувань важливо вміти представити свої професійні навички, залучити увагу до роботи органу публічної влади та встановити позитивний контакт зі співрозмовниками.

Навички ефективної комунікації у форматі бесіди включають у себе не тільки вміння правильно висловлювати свої думки, а й активне слухання та розуміння партнера. Жорстке тиску на результат часто заважає вільному обміну інформацією та конструктивному спілкуванню. Важливо дати можливість співрозмовнику висловити свої думки, відчутти, що його погляди та погляди оцінюються.

Зокрема, під час бесіди публічний службовець повинен проявляти вміння слухати, задавати питання, які допоможуть отримати більше інформації та зрозуміти потреби та очікування співрозмовника. Такий підхід дозволяє створити позитивне враження про професійну експертизу та відкритість до співпраці.

Уникнення жорсткого тиску на результат дозволить сприяти більш відкритому обміну думками, сприятиме взаєморозумінню та сприятиме позитивній динаміці розмови.

«Ефективними формами ділового спілкування у досліджуваному органі публічної влади є також: «ділові переговори – основний засіб узгодженого ухвалення рішень у процесі спілкування зацікавлених сторін; ділові наради – спосіб відкритого колективного обговорення проблем групою фахівців; публічні виступи – передача виступаючим інформації різного рівня широкій аудиторії з дотриманням правил і принципів побудови мови і використанням ораторських прийомів. До вищеперерахованих віднесемо і такі, популярні форми спілкування, як пресконференції, дебати, презентації, дискусії» [32].

«Спілкування у професійній сфері управлінця вимагає спеціальних знань і навичок, необхідних для досягнення прагматичного впливу й успіху в професійній комунікації, психологічної підготовки, регулярного тренування

навичок спілкування. Розвиток професійної мовнокомунікативної компетенції відбуватиметься відповідно до здатності людини навчатися, її предметних знань та попереднього досвіду і здійснюється в межах ситуативного контексту, пов'язаного з навчанням і спеціалізацією» [8].

Сприятливе ділове спілкування в органах публічної влади зазвичай розвивається з метою покращення взаєморозуміння та підвищення ефективності взаємодії між працівниками. Горизонтальні та вертикальні зв'язки важливі для успішної роботи та збільшення рівня довіри.

Ділове спілкування, яким керує керівництво органу публічної влади, спрямоване на розвиток співробітників, стимулює їхню мотивацію та взаємодію. Особисті зустрічі та бесіди можуть бути дієвими інструментами для покращення комунікації та встановлення позитивних взаємин.

Під час такого спілкування важливо застосовувати гнучкість та динаміку, щоб краще розуміти партнера, виявляти зацікавленість та уважність до його поглядів та потреб. Лідерство виявляється у здатності адаптуватися до різних ситуацій і співрозмовників, розвиваючи тим самим зв'язки та сприяючи співпраці всередині колективу.

Важливим елементом є також уміння реагувати на несподівані ситуації та вміння виходити з конфліктних ситуацій. Керівництво повинно володіти рядом навичок, щоб створити позитивну атмосферу, сприяючи конструктивному співробітництву та ефективній комунікації всередині органу публічної влади.

«Міжособистісне спілкування починається з уміння добре слухати. Таке уміння важливіше, ніж уміння говорити, оскільки воно передбачає не лише уміння слухати, а й бажання, а головне, готовність почути іншу людину-співрозмовника. Найбільша проблема опанування навичок активного слухання повинна турбувати керівника органу публічної влади, адже ефективність ділового спілкування є запорукою ефективності й результативності діяльності не лише власне суб'єкта владних повноважень, а й підлеглого йому колективу публічних службовців як команди професіоналів-однодумців» [8].

Дійсно, ефективна комунікація є ключовою у професійній діяльності

публічних службовців. Оволодіння культурою спілкування передбачає широкий спектр вмінь та навичок, починаючи від встановлення контактів та завершення ділових зустрічей до виступів перед широкою аудиторією.

Щодо інтернет-комунікації, вона дійсно відкриває безліч можливостей для покращення ділової взаємодії. Це могутній інструмент, який дозволяє передавати, зберігати та обробляти інформацію, забезпечуючи доступ до різноманітної текстової та мультимедійної інформації. За допомогою інтернету публічні службовці можуть ефективно спілкуватися на різних мовах, розвивати загальну обізнаність та сприяти взаємодії у суспільстві.

Технології Інтернету також сприяють розвитку комп'ютерних інформаційних засобів, що дозволяє управляти інформаційними процесами. Це може значно полегшити взаємодію та сприяти швидкому обміну необхідною інформацією між колегами, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Такий підхід може допомогти вирішувати питання швидше та ефективніше.

Проте важливо зберігати баланс між використанням інтернет-комунікації та іншими формами спілкування. Не завжди електронний спосіб комунікації забезпечує необхідний рівень взаєморозуміння, адже він може бути обмежений у передачі невербальних сигналів та відчуттів, які можуть мати велике значення у діловій взаємодії.

Тому важливо розглядати інтернет як важливий інструмент, але не єдиний засіб для успішного ділового спілкування публічних службовців.

Ділове спілкування має свої різні форми, і вони часто ґрунтуються на різних аспектах взаємодії у робочому середовищі. Субординаційне спілкування, як правило, відображає структуровані відносини між керівником і підлеглими, оснований на встановлених адміністративно-правових нормах.

Службово-товариське спілкування орієнтується на взаємодію між колегами та може мати підґрунтя в адміністративно-моральних нормах, які формують динаміку співпраці в колективі. Дружнє спілкування, з іншого боку, ґрунтується на морально-психологічних аспектах взаємодії між керівниками та підлеглими.

Щодо творчості особистості, вона відіграє ключову роль у формуванні та

розвитку професійних та комунікативних навичок. Творчість дозволяє особистості працювати з інформацією більш ефективно, приймати швидкі та обґрунтовані рішення, а також розширювати коло спілкування та ідей.

Творчі люди часто привносять унікальні підходи до вирішення проблем, можуть створювати нові концепції та ідеї, що сприяє розвитку управлінських процесів та соціальної культури в організації.

Їхні новаторські підходи можуть змінювати традиційні моделі ділового спілкування, стимулюючи кращі методи комунікації та сприяючи підвищенню якості взаємодії серед співробітників. Така ініціативність додає важливий аспект до вдосконалення комунікаційних практик в органах публічної влади.

Вважаємо, що в сучасних умовах підвищення якості ділової комунікації публічних службовців в досліджуваному органі публічної влади передбачає: «подолання некомпетентності і безвідповідальності публічних службовців; чіткий розподіл владних повноважень; застосування як вертикальних, так і горизонтальних ділових комунікацій; розвиток конкуренції та свободи вибору особистості; формування та розвиток системи професійного навчання працівників органу публічної влади; удосконалення мистецтва спілкування службовців і навчання їх вмінню вести переговори та переконувати співрозмовника» [18]. Відтак, ділова комунікація забезпечуватиме ефективну реалізацію цілей управління, з'єднуватиме людей в єдине суспільство, єдину країну, єдину громаду з єдиною владою, тобто зміцнюватиме суспільство.

Отже, вміння вчасно проаналізувати власний стиль спілкування та особливості комунікації колег може, певною мірою сприяти попередженню конфліктних ситуацій, суперечок у трудовому колективі досліджуваного органу публічної влади, дозволить зробити умови праці більш комфортними.

Висновки до розділу 3

У процесі розробки напрямків для вдосконалення механізму формування професійної культури праці службовців у досліджуваному органі публічної влади ми виділили наступні основні моменти:

1. В моделях професійної культури досліджуваного органу публічної влади доцільно інтегрувати методологічний, методичний та інструментальний рівні цілеспрямованої діяльності. Методологічний рівень відображатиме явище культури праці персоналу, методичний рівень – сутність. На інструментальному рівні культура праці персоналу розкриватиметься в професійних діях. Це цілісно представлятиме професійну культуру праці персоналу як сутність і явище з метою її подальшої формалізації.

2. Для досліджуваного органу публічної влади доцільно застосовувати метод розробки корпоративної культури, що ґрунтується на трирівневій моделі формування ефективної корпоративної культури, яка включатиме три взаємопов'язані рівні щодо розробки, створення, застосування, реалізації та подальшого моделювання корпоративної культури відповідного органу публічної влади. Відтак, формування корпоративної культури публічних службовців досліджуваного органу публічної влади повинне містити системну дію, яка має диференційований характер, тобто враховує різні рівні сформованості культури праці.

3. Спілкування у професійній сфері управлінця вимагає спеціальних знань і навичок, необхідних для досягнення прагматичного впливу й успіху в професійній комунікації, психологічної підготовки, регулярного тренування навичок спілкування. Розвиток професійної мовно-комунікативної компетенції відбуватиметься відповідно до здатності людини навчатися, її предметних знань та попереднього досвіду і здійснюється в межах ситуативного контексту, пов'язаного з навчанням і спеціалізацією