

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

До захисту

В.о. завідувача кафедри публічного управління
та державної служби
к.держ.упр., доц. Набока Л.В.

/Підпис/

ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ ВЛАДИ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Виконавець

здобувач 2 курсу, гр. ЗПУА-1-23

М. В. Салатська

Науковий керівник

д.держ.упр., проф.

О. Б. Коротич

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ ВЛАДИ.....	5
1.1 Сутність та зміст комунікативної діяльності керівника державного органу влади як психологічного та управлінського процесу.....	5
1.2 Психологічні складові комунікативної діяльності керівника державного органу влади.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЗАСАД КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ ВЛАДИ.....	35
2.1 Визначення комунікативної компетентності та особливостей комунікативної діяльності керівника державного органу влади.....	35
2.2 Психологічні бар'єри та проблеми в комунікації керівника державного органу влади.....	41
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ ВЛАДИ.....	47
3.1 Вибір керівником державного органу влади ефективної комунікаційної стратегії.....	47
3.2 Психологічний інструментарій удосконалення комунікативної компетенції керівника державного органу влади.....	53
ВИСНОВКИ.....	62
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. Комунікативна діяльність керівника органу державної влади є складним і багатогранним процесом, який вимагає глибокого розуміння психологічних особливостей як самого керівника, так і його оточення. Ефективна комунікація є запорукою успішної діяльності будь-якої організації, особливо такої, що має значний вплив на суспільство.

Актуальність проведеного дослідження зумовлена зростаючими вимогами до ефективності роботи органів державної влади, необхідністю підвищення якості надання публічних послуг та посилення взаємодії владних органів з представниками громадськості.

Мета та завдання дослідження. Метою магістерської роботи є напрацювання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності комунікативної діяльності керівників державних органів влади на основі узагальнення теоретичних засад з психології комунікативної діяльності керівників та проведення практичних досліджень у цьому напрямку.

Для реалізації поставленої мети в роботі було вирішено низку важливих завдань:

- розкрито сутність та зміст комунікативної діяльності в органах влади як психологічний та управлінський процеси;
- визначено психологічні складові комунікативної діяльності керівника державного органу влади;
- проаналізовано підходи до визначення комунікативної компетентності та особливостей комунікативної діяльності керівника державного органу влади
- керівників підрозділів Харківської районної державної (військової) адміністрації;
- виявлено психологічні проблеми та бар'єри ефективних комунікацій у діяльності керівника районної держадміністрації;
- надано рекомендації з вибору керівником державного органу влади

ефективної комунікаційної стратегії;

– запропоновано психологічний інструментарій удосконалення комунікативної компетенції керівника органу державної влади.

Теоретичною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених з державного управління, психології, соціології та управління, серед них можна виділити роботи таких авторів як: Н. Гавкалова, Н. Драгомирецька, О. Жавнерчик, Н. Коновальська, О. Крутій, В. Ломов, В. Мареніченко, Ю. Пирогова, О. Проскурняк та ін.

Об’єкт дослідження – комунікативна діяльність керівників державних органів влади.

Предмет дослідження – психологічні засади комунікативної діяльності керівника державного органу влади.

Методи дослідження. У магістерській роботі використовуються загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, серед яких: аналіз та синтез, узагальнення, порівняння, класифікація та інші. Проведені в роботі дослідження ґрунтуються на наукових засадах державного управління та сучасних підходах адміністрування у публічній сфері.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані у процесі підготовки магістерської роботи результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності керівників державних органів влади, а також при підготовці керівників органів державного управління та місцевого самоврядування з комунікативної діяльності з урахуванням психологічних особливостей цього процесу.

Апробація результатів магістерської роботи запланована у м. Харків на XI Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток сучасного українського суспільства в соціологічному вимірі», яка найближчим часом відбудеться у Національному технічному університеті «Харківський політехнічний інститут», де буде представлена доповідь за темою магістерської роботи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1 Сутність та зміст комунікативної діяльності керівника державного органу влади як психологічного та управлінського процесу

Комунікація як засіб передачі інформації від людини до людини розвивалася разом з суспільством, як інструмент політичного впливу (ідеологічного інструменту) осмислювалася вже в далекій давнині [4]. Так, спроби контролювати інформаційні потоки, спрямувати комунікацію в потрібне русло, інститутами влади робилися за допомогою видання указів і законів.

Згідно з узагальненням [4] концептуальні підходи щодо аспекту комунікацій мають наступні характеристики:

- односпрямований характер комунікації не вимагав наявності «зворотного зв'язку», орієнтуючись на оцінку якості обраного комунікаційного каналу. Результат комунікаційної взаємодії залежав виключно від особистісних і професійних характеристик інформатора – джерела інформації, ґрунтується на системних зв'язках і функціях (Класична позитивістська парадигма, перша половина XIX ст. (О. Конт, Г. Спенсер).

- процес комунікації оцінювався як особлива форма спілкування, взаємодія соціальних суб'єктів в умовах наявності різних можливостей і потреб; творчої співпраці на основі рівноправності і ціннісних орієнтацій. Вперше розкрита роль масової комунікації яка трактується як процес не тільки зв'язку, але й передачі інформації групі людей за допомогою спеціальних засобів масмедіа (Некласична парадигма (Е. Гуссерль, М. Мерло-Понті), (теорія комунікативної дії (Ю. Хабермас)).

- комунікація представляється як активна система, що самоорганізується. Інтеракції формуються через взаємне узгодження дій учасників спілкування. Заснована на принципі інтерсуб'єктивності (рівність

інформаційних ресурсів всіх суб'єктів). Суспільство розглядається як мережа комунікації, а комунікації мають можливість до самопису суспільства і його самовідтворення (Пост неklasичний етап розвитку науки: розроблена наукова парадигма, концептуальними засадами якої є теорія самоорганізації (Г. Хакен, І. Пригожин) та теорія політичних мереж (Р. Родес, Л. Сморгунов).

Друга половина ХХ ст. Проблема розвитку комунікативних здібностей широко представлена в наукових працях зарубіжних дослідників, зокрема: З. Фрейда, К. Юнга, А. Адлера, Р. Кеттелла, Л. Терстоуна, Ч. Спірмена, А. Маслоу, К. Роджерса, М. Вертгеймера, Ст Келера, К. Коффки, Ф. Перлза, Г. Міллера, М. Кнеппа, М. Ролофа та інших. У наукових працях українських авторів активно досліджуються проблеми зв'язку між комунікативними здібностями та комунікативною компетентністю, комунікативними здібностями психологів та їх професійною діяльністю. Зокрема, результати цих досліджень представлені в працях таких авторів: В. Лісова, О. Рибалко, О. Дрозд, М. Іщенко, О. Макарова, І. Покотило, Н. Данилевич, Т. Кравцова, Б. Першина, М. Коломієць, О. Кісельова, Ю. Кравець та інші.

Найважливішу роль комунікації підкреслюють Г. Алмонд і Дж. Коулман, де системний підхід підкреслює велике значення зворотного зв'язку, що дозволяє владі отримувати достовірну та актуальну інформацію про реакцію суспільства на рішення, що приймаються, і відповідно до цього – коригувати їх, створювати основу для прийняття нових рішень. Політичні рішення представляються як результат обробки вхідної інформації. Механізм зворотного зв'язку, таким чином, забезпечує контроль і розвиток політичної системи.

За умови багатоаспектності явища комунікації її вивчають з різних поглядів представники багатьох наукових галузей. Відомий український учений у галузі комунікацій Г. Почепцов розглядає такі наукові підходи, що вказують на ті чи інші сторони комунікації як соціального явища:

1. Традиційний підхід розглядає комунікацію у межах риторики, філософії та теорії аргументації.

2. Загальнотеоретичний підхід, що базується на теорії комунікації, семіотиці, теорії міжнародних комунікацій.

3. Прикладний підхід, що виходить із психоаналізу, ділової комунікації, теорії інформації.

4. Фізіологічний підхід, що сформувався на позиціях лінгвістики, семантики, соціолінгвістики, паралінгвістики.

5. Психологічний і соціологічний підхід, що ґрунтується на результатах досліджень комунікації у психології та соціології.

З'явилась нагальна потреба у кваліфікованих працівниках, здатних взаємодіяти, налагоджувати ділові стосунки з партнерами, оптимізувати міжособистісні відносини, долати комунікативні бар'єри, організовувати людей.

Сучасні вітчизняні дослідники Н. Гончарук та Л. Онуфрієва переконують, що «психоперцептивний рівень побудови комунікативних дій є початковим етапом комунікативної взаємодії, який представлено соціальною перцепцією як здатністю сприймати, розуміти та формувати враження про інших людей на досягнення спільної мети». [9].

Л. Руденко зазначає, що комунікативна культура фахівця – це складне утворення особистості як суб'єкта професійної діяльності, яке включає гуманістичне мотиваційно-ціннісне ставлення до комунікативних процесів, дозволяє реалізувати власний професійно особистісний потенціал у інформаційно-комунікативній діяльності та є одночасно засобом і результатом духовного зростання професіонала [35].

Згідно з Г. Дегтяровою та Л. Руденко, формування комунікативної компетентності передбачає:

- ✓ «розвиток міжособистісних стосунків у професійній сфері;
- ✓ опанування технологій конструктивного діалогу;
- ✓ вміння говорити і слухати, встановлювати зворотний зв'язок у процесі спілкування, підлаштовуватися до партнера з допомогою невербальної комунікації».

Слід зазначити, що для вироблення навичок необхідно тримати в полі зору декілька справ, швидкої реакції, адаптації й уміння переключатися [12].

На думку сучасної вітчизняної дослідниці О. Корніяки, «вдосконалення комунікативної взаємодії слід здійснювати через цілеспрямований розвиток структурних компонентів комунікації за умови залучення комунікативної мотивації», [21]. Тобто за умов спрямування мотивації на формування потреби та позитивного ставлення до інших.

Як зауважила С. Саннікова, комунікація, а також навички, що її забезпечують, є інструментом у реалізації будь-якої професійної діяльності. Вона показує рівень професійної компетентності, який має базу на спеціалізованих знаннях та широкому спектрі практичних умінь. Важливим є також здатність до ефективного спілкування як з окремими виконавцями, так і з командами, що забезпечують різні соціальні ролі, а також знання та дотримання норм професійної діяльності. Дійсно, саме спілкування і зокрема комунікативні вміння, що його забезпечують, є суттєвим засобом здійснення будь-якої професійної діяльності, у тому числі й фахової діяльності державного службовця. Їх розвиток значною мірою обумовлює рівень професійної майстерності. Професійна майстерність фахівця має ґрунтуватись, з одного боку, на спеціальних професійних знаннях та різнобічних фахових вміннях, а з іншого – на вмінні спілкуватись індивідуально або колективно з виконавцями різних соціальних ролей (статусних, позиційних, ситуаційних), на знанні та дотриманні норм професійного спілкування [36].

Як вважає В. Мареніченко, «на сьогодні до кожного керівника пред'являються досить високі вимоги». Дійсно, ефективність управління людьми й управлінськими процесами напряму залежить від прагнення керівника до самоосвіти, від його особистісних характеристик, його відповідальності, набору професійних управлінських якостей.

На думку В. Мареніченка, компетентність охоплює не лише управлінські знання, вміння та навички, які зазвичай привертають увагу дослідників, але й ширший набір здібностей, необхідних для ефективного виконання професійних

обов'язків. [29]. Тобто, слід розуміти, що ефективність керівника залежить не тільки від його професійності, але й від особистісних характеристик, пов'язаних з «його мотивацією, переконаннями і світоглядом». Ці компетентності можуть відіграти ключову роль.

Як зазначив у своїх роботах Г. Бардиер, комунікативна компетентність представляє собою складну багатокomпонентну систему, яка включає різні компетенції, що відображають знання, досвід і бачення керівника щодо методів і засобів ефективної взаємодії. Вона охоплює підходи до організації співпраці під час спілкування, досягнення поставлених цілей та виконання обраної ролі в комунікативному процесі. Доречно, що компетентність керівника складається із взаємодії та комунікації. Отже, комунікація найбільшою мірою спрямована на побудову взаємовідносин, створення сприятливого клімату, а взаємодія передбачає обмін інформацією й емоціями між суб'єктами [1].

С. Саннікова вважає, що багато керівників не усвідомлюють свій комунікативний потенціал та його важливість для професійного розвитку й самовдосконалення. Це часто зумовлено слабкою мотивацією до психологічного саморозвитку та недостатнім розумінням зв'язку між рівнем життєвої активності й психічним зростанням. Ігнорування або відкидання можливостей для розвитку знижує здатність керівника виявляти свої комунікативні якості. На це також впливають соціальне середовище та організаційна культура. Доречно зазначити, що реформування українського суспільства робить пошук нових досконалих шляхів професіоналізації та функціонування державної служби основною проблемою розвитку системи державного управління, оскільки характер змін, які відбуваються в суспільстві, потребує не просто оновлення традиційних схем державно - управлінських відносин, а наповнення новим змістом професійної діяльності державних службовців щодо здійснення та реалізації державної влади зміни у всіх сферах суспільного життя. Ми бачимо безпосередній вплив на становлення та розвиток комунікативних можливостей керівника та його співробітників. Ці зміни спричиняють як мобілізуючий ефект, що змушує керівництво

переорієнтовуватися у взаємодії та спілкуванні з підлеглими, набувати нових комунікативних знань і вмінь, так і дестабілізуючий, породжуючи напруженість у відносинах між керівником і підлеглими, зниження ефективності ділового спілкування. Спілкування в нових умовах вимагає відкритості новим вимогам, ідеям, змінам.

Що стосується психології, то розвиток комунікаційної компетенції керівника передбачає розвиток у нього таких вмінь, як давати соціально-психологічний прогноз комунікативної ситуації, в якій відбуватиметься спілкування; соціально-психологічно програмувати процес спілкування, спираючись на своєрідність комунікативної ситуації; «вживатися» у соціально-психологічну атмосферу комунікативної ситуації; здійснювати соціально-психологічне керування комунікативними процесами [3].

Український психолог П. М'ясоїд зауважує, що від моменту народження людина опиняється у світі людей, предметів та ідей, здійснює як зовнішні, так і внутрішні дії — бере участь у діяльності. Завдяки засвоєнню та освоєнню навколишнього світу вона формує власний спосіб життя. Паралельно з вивченням цього способу життя у психології виникає поняття спілкування. Відповідно, вчений підводить до висновку, що спілкування складається історично у процесі розвитку спільної діяльності людей, де спочатку відіграє допоміжну роль у процесі обслуговування перших соціальних дій, але з часом через розширення поля діяльності, поглиблення відображення і відтворення дійсності воно втрачає безпосередній зв'язок з предметно-практичною діяльністю і уможливорює існування спільнот і стає регулятором не тільки спільної, а й індивідуальної діяльності та постає як умова історичного становлення людини.

Розкриваючи простір та смисли феномена спілкування, Б. Ломов зазначає, що спілкування охоплює особливу категорію реальних взаємин, які визначаються як відносини суб'єкт-суб'єкт(и). У процесі аналізу цих взаємин вивчається не лише діяльність чи вплив окремого суб'єкта на іншого, але й їхня

взаємодія. Ця взаємодія може проявлятися у формі підтримки або протидії, згоди чи конфлікту, співпереживання та інших форм взаємовпливу» [25].

Це досягається завдяки певній групі методів: інформування, переконання, уселяння, вплив, поводження, упровадження в психіку, стимулювання, просування, пропаганда, переговори.

Н. Драгомирецька, К. Кандагура та А. Букач у своєму навчальному посібнику «Комунікативна діяльність в державному управлінні» зазначають, що методи, техніки та технології комунікативної діяльності охоплюють кілька сфер: правове регулювання, внутрішньоорганізаційну комунікацію як механізм забезпечення зовнішніх зв'язків, а також організацію діяльності, спрямованої на взаємодію із зовнішнім середовищем [13].

Отже, до психологічних методів комунікативної діяльності слід віднести вплив, упровадження в психіку та стимулювання.

Вплив – це все, що діє на репрезентативні системи людини за допомогою вербальних або невербальних засобів. При цьому у людини, на яку здійснюється вплив є можливість відповісти психологічними засобами. Це прерогатива більш цивілізованих людських відносин. Він здійснюється тільки за допомогою психологічних заходів.

Упровадження в психіку – це будь-який психологічний вплив однієї людини на іншу (наказ, розпорядження, прохання, роз'яснення тощо), що має за мету актуалізацію або зміну певних установок, ціннісних орієнтацій чи вчинків у людини на яку спрямовані комунікації.

Стимулювання – це процес, що дає можливість досягти бажаного результату за допомогою врахування стереотипів, установок, індивідуально-психологічних особливостей особистостей, груп або прошарків.

Ю. Пирогова, досліджуючи комунікацію в управлінській діяльності, визначає такі психологічні особливості, що мають бути властиві службовцю: самодіяльність, творчий підхід до виконання фахових завдань.

Проте головну роль виконує керівник, який мусить правильно й ефективно керувати персоналом установи, формуючи діловий, але комфортний

клімат, що сприяє плідній роботі; адекватно орієнтувати й координувати підлеглих на сумлінне виконання їхніх функцій. Але при цьому керівник має взаємодіяти без зайвої імперативності, прагнути компромісу та давати можливість і стимулювати працівників на виявлення ініціативи, креативного ставлення до виконання завдань. Для цього він володіє певними психологічними якостями – комунікабельністю, почуттям колективізму, емпатією, компетентністю, ініціативністю, доброзичливістю [31, с. 153].

Відповідно такі ж риси він має цінувати у підлеглих, щоб мати впевненість у тому, що вони виконають його завдання вчасно й повною мірою. Із боку керівника встановлено такі етичні настанови щодо спілкування з підлеглими: повага до них, тактовність, справедливість, критичне ставлення до себе, довіра й підтримка духу співробітництва. Рівність виявляється в дотриманні постулату про ставлення до людей відповідно як вони б ставилися до нього, а загалом керівникові слід дотримуватися таких правил: залучати підлеглих до розуміння корпоративних ідей, довіряти й захищати їх, ставитися з повагою до них, підтримувати рівноправність у колективі, підтримувати принцип справедливості, створити комфортну атмосферу в установі, спонукати до висловлення своєї думки, пропозиції, уміти визнавати власні помилки, не втручатися в особисті справи підлеглих [8, с. 143-144].

Проблема професіоналізації державної служби набуває важливого значення і в контексті орієнтації України на європейську інтеграцію. З огляду на стратегічне завдання України щодо здійснення комплексу системних перетворень і створення внутрішніх передумов для вступу до Європейського Союзу наближення державної служби до загальноприйнятих її засад для країн - членів ЄС набуває особливо актуального значення, що, у свою чергу, зумовлює посилення вимог до професійних знань, умінь та навичок державного службовця.

Отже, дослідження й узагальнення проблеми формування комунікативної компетентності державних службовців як складової професійної компетентності, виявлення позитивних аспектів формування комунікативної

компетентності в науковій теорії та практиці, і, на цій основі, визначення перспективних можливостей удосконалення професійної компетентності державних службовців у сучасних умовах, оскільки актуальність формування комунікативної компетентності в контексті професіоналізації державної служби визначається соціальним і нормативним завданням, поставленим державою перед цією галуззю, та реалізується на основі нормативних документів у системі державної служби.

Життєва практика засвідчує, що недостатньо лише усвідомлювати наявність тих чи інших процесів, які супроводжують процес здійснення комунікації в системі державної служби, чи під час надання певних громадських послуг, головне - сформувати у суб'єктів управлінської діяльності практичні ефективні вміння та навички комунікації, створити умови для оволодіння ними комунікативною компетентністю та її реалізацією в повсякденній практиці.

Очевидним є факт, що взаємодія комунікантів у процесі спілкування неминуче передбачає їхній певний душевний настрій, моральну готовність брати участь у процесі комунікації. Така готовність нерідко (а в процесі ділового спілкування завжди) набуває свідомого, вольового характеру, хоча інколи вона постає як щось глибше, як своєрідна підсвідома сутність. Це можна пояснити тим, що маючи схильність спілкуватися та спілкуючись з собі подібними, мовець більше відчуває себе людиною, тобто відчуває розвиток своїх природних задатків (Кант). Саме ця властива повноцінному існуванню людини здатність до спілкування, тобто до сприйняття у свій внутрішній світ «зовнішніх» цінностей інших «Я», з якими вона спілкується, та готовність до спричиненої комунікативними процесами перебудови її власної суб'єктивності і називається відкритістю особистості. Відсутність такої здатності, зосередженість людини винятково на внутрішніх цінностях та проблемах свого власного життєвого простору відповідно називається замкненістю особистості.

Характеристика відкритості/замкненості особистості як суб'єкта мовлення доповнюється ще однією її характеристикою, а саме: діалогічністю. Ця

характеристика приносить у готовність спілкування суттєві смислові та мовно - мовленнєві нюанси. Комплексна програма підготовки державних службовців, яка затверджена Указом Президента України від 09.10.2000 р. № 1212/2000, серед низки проблем, що потребують вирішення, визначає наступні:

- визнання професійного навчання як обов'язкової невід'ємної складової професійної діяльності державних службовців та осіб з кадрового резерву, роботи з персоналом та розвиток гарантованих державою умов для такого навчання;
- формування змісту професійного навчання та організація навчального процесу відповідно до потреб економічного і соціального розвитку держави на основі впровадження сучасних наукових досліджень та широкого використання вітчизняного і іноземного досвіду у сфері державного управління та державної служби.

Багатоаспектність функцій і завдань, що реалізуються органами державної влади та органами місцевого самоврядування у різноманітних сферах, актуалізують необхідність отримання професійної підготовки та її постійного оновлення відповідно до потреб економічного та соціального розвитку країни, становлення громадянського суспільства. Особливо це стосується керівних посад.

Що стосується комунікації та її структури, то слід насамперед зазначити, що комунікація (від англ. communicate - повідомляти, передавати) - це фундаментальна ознака людської культури, яка полягає в інтенсивному спілкуванні людей на основі обміну різного роду інформацією. Вона у тій чи іншій формі супроводжує кожний акт життєдіяльності суспільної людини [2].

За визначенням Н. Ковальської, «поняття «комунікація» позначає суто спілкування та обмін інформацією, проте це насамперед взаємне контактування двох або більше осіб, що вже передбачає психологічну складову, яка впливає не лише на ефективність зазначеного обміну думками чи фактами, але й на порозуміння між людьми, що має й подальші перспективи такої комунікації».

Таким чином, слід визначити, що комунікативні процеси - безперестанне кількісне та якісне зростання в часі, зумовлене всезагальним прогресом людства, постійне розширення їх географічного та ідеологічного простору, підсилене стрімким розвитком технічних засобів збереження та перероблення інформації.

За думкою О. Проскурняка комунікативна діяльність відіграє ключову роль у розвитку особистості, її соціалізації та адаптації в суспільстві. Розглядається активність як психологічна категорія, її значення у становленні комунікативної діяльності, а також аналізується поняття комунікативної активності та основні етапи її формування. Активність виконує спонукальну функцію при всіх видах діяльності, у тому числі – комунікативній» [34].

О. Скрипченко зазначає, що джерелом активності людини є потреби, що спонукають її діяти у певному напрямі. Тобто джерело активності людини – її потреби. Задоволення комунікативних потреб людини передбачає процес оволодіння комунікативною діяльністю, опанування комунікативними вміннями і навичками, які визначаються під впливом соціального оточення [7].

Доречно зазначити, що принципова відмінність активності та діяльності полягає в тому, що діяльність у багатьох випадках виходить від потреби в предметі, а активність – із потреби в діяльності. Як зазначає дослідник, активність не тільки притаманна самій діяльності (наприклад, комунікативній), але й надає їй певного емоційного забарвлення, вона визначає діяльність і є рушійною силою, джерелом пробудження комунікативного потенціалу людини.

Таким чином, комунікативна активність виявляється у плануванні комунікативної діяльності, використанні різних комунікативних засобів, подоланні комунікативних бар'єрів, комунікативній взаємодії особистості з навколишніми. Комунікативна активність певною мірою співвідноситься з комунікативними нормами і правилами, хоча комунікативна активність визначається самим суб'єктом, його мотивами і потребами у комунікативній взаємодії з людьми. Через комунікативну активність людина прагне створити такі умови для реалізації комунікативної діяльності, щоб вона задовольняла її

потреби у комунікації, збагачувала внутрішній світ, надавала почуття внутрішньої гармонії. Щодо комунікативної активності, то вона належить тільки людини. Відповідно суб'єктові комунікативної активності.

Щодо комунікативної активності, то вона належить тільки людини. Відповідно суб'єктові комунікативної активності притаманні всі характеристики суб'єкта діяльності (психічні, моральні, соціальні тощо), але вони є особистісно та емоційно забарвленими. Комунікативна активність виникає як життєвий витвір особистості, яка усвідомлює, що все необхідне від суспільства вона отримає тільки завдяки діяльності, якою вона обмінюється з іншими людьми.

С. Саннікова вважає, що «ефективність управління в системі органів виконавчої влади на сучасному етапі розвитку України залежить від знання психологічних основ спілкування, соціальних, культурних і комунікативних навичок» [36]. Однак слід зазначити, що водночас необхідно зберегти довіру громадськості до державної служби, кожний державний службовець повинен відповідати очікуванням суспільства.

Важливою характеристикою комунікативного процесу є також намір його учасників вплинути один на одного, на поведінку партнера, забезпечити свою ідеальну представленість в іншому (персоналізацію), необхідною умовою чого є не просто використання однієї мови, а й однакове розуміння тієї ситуації, в якій відбувається спілкування.

За типом відносин між учасниками комунікація буває міжособистісною, публічною та масовою.

Комунікація пов'язана з виявленням специфіки інформаційного процесу між людьми як актив ними суб'єктами, тобто з урахуванням взаємин між партнерами, їхніх установок, цілей, намірів, що призводить не просто до «руху» інформації, а й до уточнення, збагачення тих знань, відомостей, поглядів, якими обмінюються люди.

Н. Ковальська зазначає, що система комунікації в організації, що включає горизонтальні та вертикальні взаємодії, демонструє різні підходи керівника до

ділового спілкування в колективі. Це може виражатися або у залученні співробітників до активної участі в спільній роботі, що робить поняття «колеги» актуальним, або ж у зосередженні всіх творчих функцій виключно в руках керівника, де працівникам залишається виконувати лише доручені завдання, що актуалізує поняття «підлеглі».

Таким чином, однією з найважливіших умов успішності керівника є його комунікативна компетентність, яка визначається тим, як він вміє приваблювати до себе інших людей, викликати у них симпатію; зацікавлювати їх своєчасною і корисною інформацією; аргументовано переконувати у важливості тих чи інших дій; впливати на інших з метою спрямування їхніх зусиль на виконання поставленої мети; завойовувати та підтримувати своїми діями довіру.

Ю. Пирогова зазначає важливість творчого підходу до виконання функціональних обов'язків та завдань державного органу. Проте головну роль виконує керівник, який мусить правильно й ефективно керувати персоналом установи, формуючи діловий, але комфортний клімат, що сприяє плідній роботі; адекватно орієнтувати й координувати підлеглих на сумлінне виконання їхніх функцій [31].

Варто зазначати, що до компетенції керівника належать орієнтування та координування підлеглих на сумлінне виконання їхніх функцій. Але при цьому керівник має взаємодіяти без зайвої імперативності, прагнути компромісу та давати можливість і стимулювати працівників на виявлення ініціативи, креативного ставлення до виконання завдань. Для цього він повинен володіти певними психологічними якостями – комунікабельністю, почуттям колективізму, емпатією, компетентністю, ініціативністю, доброзичливістю.

Оцінюючи особистість та управлінську діяльність керівника, беруть до уваги його потенціал у цілому (природні задатки, здібності, обдарованість, талант, геніальність особистості, її психофізіологічні особливості, інтелектуальні можливості, соціальний статус) і культурний, моральний, комунікативний потенціал.

Під комунікативною компетентністю розуміють здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, певну сукупність знань, умінь і навичок, що забезпечують ефективне спілкування. Досить часто комунікативну компетентність ототожнюють з поняттями «ораторська майстерність» або «мистецтво ділового спілкування».

Виокремлюють такі складові комунікативної компетентності:

- орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, яка заснована на знаннях і життєвому досвіді індивіда;
- спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин і умов соціального середовища;
- адекватна орієнтація людини в самій собі - власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, у ситуації; готовність і уміння будувати контакт з людьми; внутрішні засоби регуляції комунікативних дій; знання, уміння і навички конструктивного спілкування;
- внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної дії у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.

Протягом останніх двох-трьох десятиліть світ зазнав суттєвих змін завдяки новій парадигмі, заснованій на стрімкому розвитку інформаційних та комунікаційних технологій, зокрема через широке поширення інтернету. Інформація та комунікація стали центральними елементами сучасного соціуму. Багато науковців погоджуються з тезою Джона Дьюї, який стверджував, що суспільство існує завдяки комунікації та через комунікацію. На його думку, сама суть соціуму полягає у процесі комунікації.

Дьюї підкреслював, що взаємодія у суспільстві відбувається між індивідами, групами, організаціями, державами та культурами через знакові системи, такі як мова. Це спілкування базується на обміні повідомленнями, що передають знання, ідеї, емоції та цінності, а також відображають соціальні відносини та накопичений історичний досвід. Таким чином, комунікація

формує соціальну структуру, в якій проявляються її комунікативні функції та значення для суспільства в цілому [20].

У структурі комунікативної особистості керівника слід виокремити когнітивний, ціннісно-мотиваційний, комунікативний, рефлексивний, прагматичний і технологічний параметри.

Ще однією важливою ознакою комунікативної компетентності керівника є комунікативна емоційність. На відміну від некомунікативної, така емоційність має свідомий характер.

Комунікативна емоційність - це здатність комунікативної особистості свідомо керувати вербальним і невербальним проявом емоцій та пропускати їх через соціальні, ситуативні та інші фільтри у процесі спілкування і залежно від них «упаковувати» ті самі емоції в різні вербальні та невербальні форми або ж не «пускати» їх у процес спілкування.

До найважливіших передумов і факторів якісного розвитку комунікативної компетентності керівників можна віднести:

- комплекс знань в області психології особистості; уміння та навички спілкування;
- здатність адекватно і повно сприймати себе та інших людей, знання психологічних закономірностей, індивідуально-психологічних і соціальнопсихологічних особливостей підлеглих.

За засобами комунікацію поділяють на вербальну (письмова та усна), паралінгвістичну (жест, міміка, мелодія), речово-знакову (продукти виробництва, образотворчого мистецтва).

Засобами комунікативного процесу є різні знакові системи, насамперед мовлення, а також оптико-кінетична система знаків (жести, міміка, пантоміміка), пара - і екстралінгвістичні системи (інтонація, не мовленнєві вкраплення, наприклад, паузи), система організації простору і часу комунікації, система «контакту очами».

Таким чином, комунікація керівника – це обмін інформацією, на основі якої він отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до

працівників організації.

Комунікативна компетентність керівника - це спосіб професійного бачення ним ситуації комунікації, володіння сукупністю знань і умінь, спрямованих на продуктивну інтеракцію (обмін) інформацією, судженнями, ідеями, цінностями; володіння усталеними у певному соціокультурному середовищі стратегіями і тактиками комунікативної діяльності та технологіями комунікативного лідерства; представницькими комунікативними характеристиками.

Комунікативна діяльність в органах влади є важливим інструментом управління, забезпечуючи зв'язок між владними структурами та суспільством. Цей процес включає як психологічні, так і управлінські аспекти.

Зміст комунікативної діяльності:

Психологічний аспект. Спрямований на формування довіри до органів влади, зменшення соціальної напруги, активізацію участі громадян у прийнятті рішень. Для цього використовуються емпатія, соціальна перцепція та належна комунікативна компетентність персоналу органів влади [3].

В умовах кризових ситуацій комунікація сприяє стабілізації суспільства через прозорість і зворотний зв'язок.

Управлінський аспект. Охоплює інформаційну політику, побудову стратегічних комунікацій та підтримку ефективного діалогу з громадськістю. Проблеми, такі як відсутність чітких стратегій, погана внутрішня взаємодія, ігнорування громадської думки, ускладнюють цей процес.

Нормативно-правове забезпечення має забезпечувати відкритість і підзвітність органів влади, стимулюючи громадський контроль і підтримку їх діяльності.

Основні виклики: недостатня кваліфікація працівників та обмеженість ресурсів у сфері комунікації та недостатній рівень міжорганізаційної співпраці та стратегічного планування, що знижує ефективність комунікаційного процесу [33, 38].

Видатний теоретик запропонував теорію публічних відносин, що базується на досягненні консенсусу, акцентуючи увагу на трьох ключових рівнях якості комунікації: 1) рівень інформації, яку поширює система; 2) рівень організації, чиї дані публікуються медіа; 3) рівень усвідомлення громадськістю цих питань. Науковець наголосив, що у випадках, коли аудиторія сприймає інформаційну проблему як дуже важливу або спірну, доцільно залучати такі інструменти, як персональні консультації, онлайн-чати та соціальні мережі. Активне використання медіа-платформ у цьому процесі є обов'язковим [5].

Становлення нової культури публічної комунікації в демократичному суспільстві докорінно змінює традиційну структуру публічного управління. Зростання ролі місцевого самоврядування та громадських організацій, а також активна участь громадян у розробці державної політики й ухваленні важливих соціальних рішень сприяють децентралізації влади. Це ставить на порядок денний потребу в модернізації комунікаційної стратегії державних органів усіх рівнів, що дозволить покращити взаємодію з громадянами та ширше залучити їх до управлінських процесів. У результаті формується вагомий сектор публічної комунікації як частина політичного та адміністративного діалогу, який є невід'ємною рисою демократичного суспільства, проте не характерний для авторитарних систем. [33].

При формуванні конкретної моделі комунікації орган державної влади повинен враховувати всі наведені вище умови та обмеження. Спроби зробити це призвели згаданих вище вчених до створення урядової моделі комунікаційного колеса, заснованої на чотирьох доповнюючих мікросередовищах [16]: 1) багаторівнева, коли два або більше рівнів управління співпрацюють над однією проблемою; 2) внутрішньоурядова - в межах установи або агентства; 3) міжурядова, де підрозділи одного і того ж рівня співпрацюють; 4) зовнішня, що включає зацікавлені сторони, особливо приватний сектор та неурядові організації. У всіх чотирьох мікросередовищах державні службовці обмінюються досвідом та ресурсами й координують комунікацію [39]. У кожному з цих середовищ інформація може обмінюватися

через різні канали безпосередньо або опосередковано. Тому, на нашу думку, використання крос-медійних платформ для урядової комунікації є справді вимогою сьогодні. Також важливо подолати обмеження, що органи державної влади є надзвичайно ієрархічними організаціями, їхні економічні ресурси обмежені та використовуються дуже складно. Як зазначалося раніше, часто це є обмеженням, що управління комунікацією іноді не сприймається як важлива сфера публічного управління.

1.2 Психологічні складові комунікативної діяльності керівника органу державної влади

Психологія управління є відносно молодого галуззю наукових знань. Її зародження припало на початок XX ст. і засвідчило зрілість суспільних (передусім психології) та економічних наук.

Воно стало результатом управлінської практики, психологічних спостережень та узагальнень за розвитком і наслідками управління.

Психологія управління — галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність.

Основи психології управління формувалися під впливом економіки, наукового управління, кібернетики, соціології, психології праці, соціальної психології, кожна з яких зробила свій внесок у формулювання її завдань, предмета, формування й розвиток методології.

У процесі конституювання психології управління як самостійної галузі психологічних знань виокремлюють кілька періодів:

1. Зародження ідей психології управління в надрах філософії та соціології (VI ст. до н. е. — середина XIX ст.).

2. Формування психологічних знань про управління в теорії управління та у сфері психології (середина XIX ст. — початок XX ст.).

3. Зародження психології управління як самостійної науки (20—30-ті роки XX ст.).

За С. Д. Максименко та В. П. Казміренко, психологія управління взаємодіє з «практичною психологією, яка своїм завданням убачає вироблення конкретних методик і методичних прийомів, спрямованих на розвиток умінь і навичок ділового спілкування, взаємодії спеціалістів, керівників». Таким чином, психологія управління користується напрацюваннями на етапі створення й реалізації методик, процедур професійного відбору, добору кадрів, формування управлінських структур, особливо тих, чия робота пов'язана зі значним соціальним (відповідальність) та економічним ризиком.

У публічному управлінні терміни "комунікаційне забезпечення" та "комунікативна взаємодія" мають різне значення. Комунікаційне забезпечення стосується технічного боку управлінських процесів, включаючи розвиток інформаційних технологій і каналів передачі даних. Натомість комунікативна взаємодія зосереджена на якісних аспектах обміну інформацією між учасниками процесу [11].

М. Маклюен у своїй "теорії засобу" підкреслює значення технічних засобів зв'язку, стверджуючи, що розвиток суспільства значною мірою визначається рівнем їх удосконалення [27]. Його відомий вислів "Засіб є повідомлення" означає, що спосіб передачі інформації впливає на сприйняття реальності. На думку Маклюена, засоби масової комунікації, зокрема телебачення, мають значний вплив на управління суспільними процесами, оскільки дозволяють контролювати емоційний клімат у різних культурах [11].

Таким чином, розвиток сучасних комунікацій є ключовим елементом ефективного управління суспільством, поєднуючи технічні та соціальні аспекти взаємодії [2].

Не менш важливою є взаємодія цих дисциплін під час формування й організації роботи керівниками усіх рівнів, складання їх психологічних характеристик, психологічної експертизи інноваційних методик управління.

Психологія управління може детально вивчати зміни управлінської діяльності на різних часових зрізах, психологічні механізми просування

керівника в ієрархічній системі управління, планувати систему формування управлінських кадрів.

Підвищення уваги до психології управління зумовили динамічний розвиток цієї галузі знання, що спричинилося до формування наукових підходів, шкіл (інженерно-психологічний підхід, соціально-психологічний підхід, суб'єкт-об'єктний підхід, організаційно-психологічний підхід).

Пропонується детальніше розглянути такі підходи:

Соціально-психологічний підхід. Предметом психології управління вважають соціально-психологічні особливості діяльності керівника, який взаємодіє із соціальним оточенням, пошук стійких рис керівників, що виявляються у способах взаємодії з підлеглими і визначають ефективність керівництва.

Суб'єкт-об'єктний підхід. На думку його прихильників, розвиток психології управління пов'язаний з тлумаченням її предмета як індивідуальної та спільної управлінської діяльності керівників. У межах цього підходу стверджують, що психологія управління має зосереджуватися:

- на вивченні психіки людини, психологічних характеристик управлінської діяльності керівника, аналізі якостей, необхідних для його успішної діяльності;
- на дослідженні психологічних закономірностей становлення, функціонування та розвитку системи «людина (група) — людина (група)», у яких основними є управлінські зв'язки та управлінські відносини.

Управлінські відносини — відносини між суб'єктом і об'єктом управління, між керівником та підлеглими.

Отже, психологія управління покликана досліджувати психологічні особливості суб'єкта управління — керівника та працівників організації, які мають бути враховані в процесі реалізації управлінських відносин.

Організаційно-психологічний підхід. Його прибічники вважають, що сфера компетенції психології управління розширюється завдяки дослідженню не лише психологічних основ управління персоналом, а й психологічних основ

управління організацією у науковому та практичному напрямках. Предмет психології управління — психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації. Розуміння предмета психології управління ґрунтується на визнанні становлення і розвитку в процесі соціального управління нової психологічної реальності — управлінської діяльності, яка поєднує в собі соціальне і психічне, їхню взаємодію та взаємозв'язок.

Норми, правила і вимоги в організації породжують особливі психологічні відносини між людьми — управлінські відносини, що утворюють спільну діяльність. Саме тому до сфери психології управління належить вивчення психологічних особливостей діяльності керівника, групи керівників, формування програми діяльності підлеглих, спрямованої на необхідну зміну станів керованого об'єкта.

Психологія управління надає психологічні знання, що застосовуються при розв'язанні проблеми управління діяльністю організації та її працівниками. Вона охоплює такі проблеми та завдання:

- психологічні особливості управлінської діяльності (функціональний зміст, психологічні чинники, що впливають на її ефективність, мотивація управлінської праці);
- психологічні основи управління персоналом;
- психологічні особливості діяльності керівника (стилі управління, психологічні якості керівника, мотиваційна особистість керівника, психологічні показники ефективності управлінського розвитку керівника, запобігання професійній управлінській деформації й регресивному особистісному розвитку керівника);
- психологічні особливості управління організаціями (соціально-психологічні закономірності поведінки людей в організаціях, психологічні характеристики організацій та ін.);
- співвідношення «індивідуального» і «групового» в управлінні;

- психологія кадрової політики в управлінні (психологічні основи добору та навчання управлінських кадрів);
- психологія розв'язання управлінських завдань (психологія прийняття управлінських рішень);
- соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності; психологічні особливості створення іміджу організації та керівника.

Традиційно психологія управління зосереджується на доборі, комплектуванні управлінських команд, забезпеченні їх психологічної сумісності, на підготовці спеціалістів, здатних до лідерства та оптимізації службових і міжособистісних відносин, використання наукових рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управлінської діяльності.

Проблема ефективних комунікацій – одна з ключових у діяльності керівників, оскільки за їх допомогою здійснюється обмін повідомленнями, що виражені різними символами та мають певне смислове навантаження.

За дослідженнями науковців чинниками, що заважають ефективності праці, замість очікуваних виробничих причин на перший план вийшов психологічний фактор, який стосувався характеру комунікації керівника. Від невміння одного керівника працювати в команді, його невміння або небажання вирішувати конфлікти, через одну маленьку, незначну рису характеру страждають працівники органу державної влади. Тому комунікативна компетентність є пріоритетною серед професійних якостей менеджера.

У психології комунікативну компетентність визначають як ситуативну адаптивність і вільне володіння вербальними і невербальними засобами соціальної поведінки; сукупність навичок і умінь, необхідних для ефективного спілкування; з погляду когнітивної лінгвістики комунікативна компетентність – це володіння стратегіями вибору оптимального мовного ресурсу (семантичного «ракурсу», лексичного наповнення, синтаксичної структури, послідовності фраз і комунікативних кроків) для передачі повідомлення.

Під комунікативною компетентністю розуміють здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми. Комунікативна

компетентність включає як знання про себе, свої особливості, вміння ними управляти, так і розуміння партнера по спілкуванню, розвинену соціально-психологічну рефлексію, розуміння ситуації і предмета спілкування.

Н. Ковальська звертає увагу на такий чинник комунікативної компетентності керівника як уміння «викликати до себе інтерес співбесідника, адже це головний момент на початку комунікативного акту, коли той співбесідник також оцінює вас, і від позитивної його реакції залежатиме досягнення мети комунікації». Тобто в умовах діалогу потрібно викликати довіру співбесідника, що є важливим не тільки на індивідуальному рівні спілкування, а й на суспільному, де відбувається встановлення колективної довіри громадян до окремого публічного службовця та всієї системи публічної служби загалом.

Як зауважує Н. Ковальська, «серед вербальних і невербальних засобів спілкування психологи виділяють ті, що впливають на співбесідника. Це насамперед культура мовлення, зокрема вибір правильних слів і виразів, використання гумору, акцентування мовлення (варіювання гучності голосу, швидкість тощо), міміка й жестикуляція, поза оратора, що викликає довіру аудиторії». До цього варто додати й уміння слухати співрозмовника, що формує почуття довіри [19].

Психологія управління – наука про психологічні основи управлінської діяльності, тобто вплив психології окремої людини та групи на процес управління і, навпаки, вплив управлінських відносин на психологію окремої людини та групи.

Отже, як вважає О. Жавнерчик, «психологія управління як галузь психологічної науки вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, а саме: роль психологічних чинників в управлінні (так званий «людський фактор» - врахування особистісних, соціально-психологічних, психофізіологічних, мотиваційних особливостей людей), організаційні аспекти оптимального розподілу професійних та соціальних ролей у групі (колективі), феномен лідерства і його зв'язок із керівництвом, процеси інтеграції та

згуртованості колективу, неформальні відносини між його членами, психологічні механізми прийняття управлінських рішень, соціально-психологічні якості керівника тощо» [17].

Психологія управління базується на загальній, соціальній, економічній психології, на психології творчості та конфліктології.

До психологічних чинників, що зумовлюють ефективність праці управлінця, належать:

- психологічне забезпечення професійної діяльності управлінців, включаючи вирішення проблем їх професійного самовизначення, їхньої професійної підготовки і підвищення кваліфікації;
- пошук та активізація резервів управлінського персоналу, включаючи оцінку та добір кадрів для потреб організації;
- оцінювання і поліпшення соціально-психологічного клімату, згуртування співробітників навколо цілей організації, включаючи вдосконалення стилю і культури ділових взаємовідносин;
- психологічне забезпечення довгострокових цілей організації, включаючи розробку кадрової політики і створення дієвих механізмів управління організацією як соціотехнічною системою.

Вважається, що управління може вважатися вдалим за умови, що керівник визначив ціль взаємодії правильно, а виконавці мають засоби та можливість для її реалізації. Управлінська взаємодія може реально функціонувати тільки у тому випадку, коли виконавець виконує команди керівника. Тому для здійснення управлінського процесу необхідна, з одного боку, наявність у керівника конкретної мотивації і можливості, а з другого – наявність у виконавця особистого бажання і можливостей виконати розпорядження так, щоб у цій взаємодії був двосторонній інтерес.

Засвоєння психології управління має забезпечити:

- усвідомлення того, що управлінська діяльність ґрунтується на знанні та вмілому використанні психологічних чинників як основи цієї діяльності;

- використання основних закономірностей загальної та соціальної психології у реалізації таких функцій управлінської діяльності, як прийняття рішення, поділ праці, формування стосунків, створення іміджу, успіх у діяльності тощо;
- формування умінь і навичок управлінської діяльності в процесі засвоєння знань, оволодіння психологічними методиками.

Особистісно-психологічною основою комунікативної компетентності керівника є наявність у нього відповідного комунікативного потенціалу - притаманних керівникові комунікативних можливостей, які є внутрішнім резервом особистості, реалізуються як свідомо, так і стихійно.

Для того, щоб ефективно виконувати свої обов'язки, керівник має спланувати роботу об'єкта управління, організувати її, розподіливши завдання між безпосередніми виконавцями і забезпечивши їх необхідними ресурсами, зацікавити працівників у якісному виконанні дорученої справи, проконтролювати результати, яких вони досягли, і, за необхідності, внести ті чи інші корективи у їхні дії.

Роботу неможливо виконати, якщо не скласти ясну і чітку картину про стан керованого об'єкта і середовище його існування, а це можливо лише за наявності відповідної інформації. Отже, основою процесу управління є інформація. Вона перетворилась сьогодні у найважливіший ресурс, який дає змогу організаціям забезпечувати свій розвиток, зміцнювати свої стратегічні позиції. В умовах значного розподілу праці без своєчасного надходження інформації неможлива спільна робота. Без неї не можна сформулювати цілі, оцінити ситуацію, визначити проблеми, підготувати і прийняти рішення, а також проконтролювати його виконання. Лише вона дозволяє керівникам належним чином здійснювати управлінські функції.

Успішному керівнику необхідно вміти працювати з людьми та мобілізувати їх до високопродуктивної праці; раціонально організовувати свою працю і працю підлеглих, забезпечувати високу трудову дисципліну; об'єктивно підбирати, оцінювати і розставляти кадри; орієнтуватися в людях,

розуміти їх характери, здібності й психологічний стан; забезпечувати самоорганізацію трудового колективу, створювати сприятливий психологічний мікроклімат; встановлювати ділові відносини з іншими керівниками; володіти собою в будь-якій ситуації; виступати, вести розмову, переговори (красномовність, виразність, переконливість, аргументованість,); а також вміння використовувати невербальні засоби комунікації.

Опора на людей передбачає розуміння, що оточуючі найбільше цінують в керівникові здатність мотивувати інших. Здатність спиратися на людей є індикатором руху вперед по шляху лідерства. Для лідера знати себе - не означає нескінченне вивчення себе і доскональне знання своїх психологічних особливостей. Тобто як лідер, керівник повинен розуміти свій власний стиль і стиль тієї людини, з якою вона працює. Лідеру необхідно створити власний компас стилів, який відображає важливі характеристики тієї людини, на яку потрібно вплинути. Тоді у керівника є шанс дізнатися, як скорегувати власні прояви.

Позитивний підхід - одна з основних вимог, що пред'являються до комунікації лідерів. Багато людей горять на роботі, але в подальшому їх ентузіазм і позитивний настрій пропадають.

Пропонуються конкретні рекомендації щодо підтримки позитивного підходу:

По-перше, треба зосередитися на своїх сильних сторонах, а не розвивати слабкі. У боротьбі з недоліками багато хто не може досягти успіху. Успішні люди концентруються на тій роботі, де вони можуть відзначитися. Також, вони знаходять для співробітників таку роботу, де вони могли б відзначитися. І крім того, щоб вони компенсували слабкі сторони лідера.

По-друге, це управління своїми почуттями. Якщо людина засмутилася - це її проблема, а не того, хто її засмутив. У кожного є вибір як реагувати на те, що відбувається, і приймати рішення про те, як він буде почуватися. Але лідери носять маску лідерства і здатні зобразити на обличчі те, що вони хочуть

показати. Якщо створювати зримий образ успіху, це допоможе сконцентруватися на цілі і на способі її досягнення.

По-третє, у ситуації кризи, невдачі якомога швидше переходити до дій: не прив'язуватися до минулого і дивитися у майбутнє. Невдачі сприймати, як можливість чомусь навчитися і стати сильніше. Не дивитися в минуле і не звинувачувати інших у своїх нещастях, звертатися в майбутнє і власне самотійно відповідати за свою долю (інтернальний контроль).

Як вбачає О.Жавнерчик, посиляючись на монографію Л. Карамушки «Психологічні засади організаційного розвитку», «кожна із базових функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль) супроводжується психологічними функціями [17].

Саме на етапі такої функції управління як організація «впровадження ідей організаційної психології спрямовано на стимулювання організаційного розвитку, якому притаманні такі характеристики: управління процесами змін; впровадження психологічних знань, зокрема, зі сфери поведінкової психології; внесення змін в організаційну культуру; розширення організаційних стратегій, структур і процесів для посилення організаційної ефективності та здоров'я працівників і їх цілісне впровадження; впровадження довготривалих нових форм активності, таких як самоуправління в діяльності працівників або автономна робота команд та ін., спрямованих на розвиток потенційних можливостей особистості та організації». Погоджуюсь з автором, що цей етап управління для керівника є надзвичайно відповідальним, оскільки йому доводиться діяти в складній структурі, елементами якої є індивідуальні, психофізіологічні особливості працівників, взаємозв'язки, психологічні механізми взаємовпливу. Керівник при цьому повинен правильно і завчасно оцінити не лише свої можливості впливу на підлеглих, а й їх психологічні особливості.

В психології управління виокремлюють складові та характеристики комунікативного потенціалу керівника:

- потенційні комунікативні можливості, комунікативні сили керівника, які можуть бути задіяні та використані в управлінні;
- психологічні властивості й можливості особистості керівника, набуті в управлінському спілкуванні й взаємодії з іншими людьми;
- комунікативні можливості професійного розвитку, саморозвитку особистості керівника;
- динамічність комунікативного потенціалу, яка сприяє розвитку комунікативних властивостей та здібностей керівника.

Психологічні складові комунікативної діяльності керівника органу державної влади

Комунікативна діяльність керівника органу державної влади базується на низці психологічних складів, що забезпечує ефективність управління та взаємодії з колективом і громадськістю. До ключових аспектів належать:

1. Комунікативна компетентність – це не тільки володіння технікою спілкування, а й здатність до емпатії, управління емоціями та побудови довіри. До її складових входять мовна, культурна, стратегічна та прагматична компетенції, що забезпечують ефективну взаємодію як всередині організації, так і поза її межами [38].

2. Психологічна компетентність – необхідна для керівника, щоб успішно вирішувати складні ситуації, що виконуються в процесі роботи. Вона включає здатність до саморефлексії, прогнозування, аналізу ситуацій та прийняття рішень в умовах невизначеності. Це сприяє ефективному плануванню і контролю діяльності, що особливо важливо в публічному управлінні

3. Індивідуально-психологічні якості – такі як стресостійкість, здатність до адаптації та високий рівень соціального інтелекту. Вони є основою для формування довгострокових стратегічних комунікацій та організації діалогів із зацікавленими сторонами, що завершує прозорість і довіру до державних установ [20].

Таким чином, успішна комунікативна діяльність керівника органу державної влади залежить від його здатності інтегрувати психологічні та професійні компетенції для ефективного управління та забезпечення відкритого діалогу з громадськістю.

Комунікативна взаємодія — це форма раціональної соціальної взаємодії, яка ґрунтується на діалозі та співпраці учасників. Вона може бути спрямованою на досягнення спільної мети чи розв'язання конкретної проблеми, де ключову роль відіграє кооперація та практична діяльність. Такий тип взаємодії охоплює фізичну та організаційну співпрацю.

Водночас комунікативна взаємодія може бути зосереджена лише на обміні думками або обговоренні проблем, без прив'язки до конкретних дій. Це включає вербальні форми спілкування, де учасники діалогу обмінюються ідеями, аргументами чи думками для кращого розуміння ситуації або пошуку рішень.

Акцентовано увагу на тому, що комунікативна взаємодія має дві основні форми: практичну (діяльнісну) та вербальну (обговорення), що дозволяє адаптувати її до різних соціальних контекстів і завдань.

Комунікативна взаємодія у сфері публічного управління відіграє ключову роль у формуванні соціальних зв'язків і зміцненні партнерства між різними суспільними групами та інституціями. Вона забезпечує обмін соціальним досвідом, сприяє колективній громадянській участі та підтримці групових структур, які без регулярної комунікації можуть втрачати свою стійкість.

По-перше, комунікативна взаємодія сприяє формуванню партнерських зв'язків на рівні місцевого самоврядування, державних органів і бізнесу. Вона є фундаментом для налагодження "людино-середовищних відносин" і ефективного управління на всіх рівнях: місцевому, регіональному та національному.

По-друге, комунікація забезпечує зв'язок між людьми, що дозволяє накопичувати, передавати досвід і організовувати спільну діяльність. Це сприяє оптимізації управлінських процесів і підвищенню ефективності публічного

управління, особливо в умовах активного громадського діалогу та соціального партнерства.

Невід'ємною складовою комунікативної взаємодії є інформаційний обмін і зворотний зв'язок, що формує основу для раціонального діалогу, заснованого на довірі та взаємоповазі. Така взаємодія передбачає рівноправне партнерство між органами влади та громадянським суспільством, що є важливим для досягнення управлінського консенсусу в сучасній Україні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЗАСАД КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ ВЛАДИ

2.1 Визначення комунікативної компетентності та особливостей комунікативної діяльності керівника державного органу влади

Як вважає Г.Бондар, «проблеми управління у сфері державної служби спонукають до пошуку нових способів і методів розвитку керівників ХХІ століття, здатних у сучасних умовах взаємодії держави і суспільства не тільки виявляти складні та суперечливі проблеми, але й прогнозувати їхні можливі наслідки, а також знаходити нові шляхи вирішення цих проблем» [4]. Маємо розуміння, що вирішення цього питання дозволить оптимізувати процес продуктивного розвитку керівника як суб'єкта управлінської діяльності нового часу.

Питання формування позитивного іміджу державного службовця залишається актуальним під час реформування державної системи влади, а також взаємодії органів державної влади з громадянським суспільством. Таким чином, без ефективної державної служби неможливі зміцнення державної влади та захист загальнонаціональних інтересів, а також розвиток країни.

За Г.Бондар «предметною областю державної служби є суспільні відносини».

Система суспільних відносин є дуже складною та має кілька напрямків:

- між державними службовцями і державою;
- між державними службовцями і громадянським суспільством;
- між самими державними службовцями з урахуванням структурних і ієрархічних зв'язків;
- між конкретними державними службовцями (посадовими особами) і конкретними громадянами.

Таким чином, можна зазначити, що діяльність державних службовців є суспільно значущою: вони постають представниками реальної влади, які допомагають або перешкоджають реалізації потреб і інтересів громадян.

Поговоримо тепер про комунікативну діяльність безпосередньо керівника державної установи.

Однією з найважливіших умов успішності керівника є його комунікативна компетентність, яка визначається тим, як він вміє приваблювати до себе інших людей, викликати у них симпатію; зацікавлювати їх своєчасною і корисною інформацією; аргументовано переконувати у важливості тих чи інших дій; впливати на інших з метою спрямування їхніх зусиль на виконання поставленої мети, завойовувати та підтримувати своїми діями довіру.

Успішна участь особистості в суспільних процесах, задоволення власних практичних потреб значною мірою залежить від її здатності до ефективної комунікації. Комунікативна особистість – людина, яка володіє вміннями й навичками вільно, комунікативно доцільно користуватися засобами рідної мови, її стилями, типами, жанрами в усіх видах мовленнєвої діяльності

Через пізнання і спілкування людина так чи інакше впливає на дійсність, змінює її, реалізує свої творчі можливості в усіх сферах життя. Тож пріоритетною стає проблема формування комунікативної компетенції як провідного компонента у структурі загальної підготовки й розвитку особистості.

Реальна комунікаційна дія у всіх її формах (наслідування, керування, діалог) обов'язково включає сприйняття партнерами один одного, формування їхніх образів (іміджів) у свідомості суб'єктів комунікації та їх емоційне переживання. Для ефективного управління або діалогу важливо вгадати реакцію співрозмовника на те або інше повідомлення, потрібно знати мотиви, якими він керується, його очікування і комунікаційні навички. Формується ставлення до співрозмовника: байдужність, довіра, симпатія і т. д., «моделюються комунікативно значущі особливості особистості співрозмовника» [6].

Варто зазначити, що спілкування повинне стати духовною працею у вигляді словесної, усної (вербальної) комунікації. Усна комунікація не буває поза спілкуванням, у той час як спілкування може не включати словесну комунікацію. Усна комунікаційна діяльність є духовним спілкуванням соціальних суб'єктів.

У загальній структурі управління комунікабельність виражає власне соціально-психологічний аспект діяльності керівника. Вона є однією із професійно важливих якостей керівника, оскільки ефективність управлінської діяльності залежить від уміння керівника вислуховувати партнера по взаємодії, володіння методикою спілкування, засобами переконувального впливу та ін. Одними із найсуттєвіших в управлінському процесі є комунікативні проблеми (стиль спілкування, глибина і повнота взаєморозуміння, певні навички і вміння впливу на людей тощо). Виявляються вони не лише у внутрішньоорганізаційному спілкуванні, а й у зовнішніх зв'язках (встановлення ділових відносин, подолання спірних ситуацій), суттєво впливаючи на успішність організації загалом [8].

Тому комунікативні якості і здібності, підготовка керівника до повноцінного міжособистісного спілкування, творчого співробітництва й діалогу з колегами та підлеглими є важливим чинником ефективної управлінської діяльності. Отже, розвиток цих його якостей і здібностей є важливим напрямом системи професійного та психологічного навчання державних службовців.

Сучасна практична психологія володіє різноманітними методичними прийомами, способами розвитку в державних службовців конкретних умінь і навичок спілкування, взаємодії, розуміння й взаєморозуміння.

Слід розуміти, що комунікативна підготовка потребує не лише збільшення обсягу психологічних знань, засвоєння і закріплення комунікативних умінь. Необхідна принципова орієнтація особистості на ефективну внутрішню і зовнішню комунікативну взаємодію.

Комунікативна компетентність передбачає наявність знань із соціальної психології, вміння їх використовувати, враховувати в конкретній діяльності. Основними джерелами, що впливають на комунікативну компетентність є: життєвий досвід, мистецтво, загальна ерудиція людини, спеціальні наукові методи.

Активізація комунікативного потенціалу державного службовця пов'язана з адекватним розумінням і реалізацією на практиці функцій спілкування. У процесі об'єднання індивідуальних комунікативних дій учасників управлінської взаємодії виникають наступні ситуації:

- ситуація партнерства (взаємодія на основі діалогу);
- ситуація кооперації (взаємодія на основі розподілу дії);
- традиційна ситуація інформаційного обміну.

У цьому процесі виокремлюють такі фази:

- визначення спільних для учасників взаємодії «координат»;
- упорядкування функцій спілкування між учасниками, визначення загальної стратегії групової поведінки учасників;
- обмін досвідом, взаємне управління, контроль і корекція поведінки та спілкування учасників управлінської діяльності.

Результатом цього спілкування є вироблення спільних позицій у учасників або з'ясування суперечностей між ними за конкретними ознаками.

Високоєфективним щодо засвоєння та розвитку комунікативних знань і навичок є групова взаємодія між державними службовцями, яка розкриває широкий простір для реалізації таких групових феноменів, як згуртованість, спрацьованість, надійність.

За Г.Бондар «формування в процесі взаємодії механізмів координації спільних дій передбачає два рівні регуляції:

- набутий досвід групової дії;
- внутрішньогруповий досвід.

Гадаю, що до набутого досвіду групової досвіду можна віднести вміння та навички кожного учасника взаємодії, а до внутрішньогрупового - функціональну організацію спільної діяльності та внутрішньогрупової комунікації.

Результативність комунікативної підготовки державних службовців залежить від дотримання вимог, що забезпечують ефективність формування в них умінь і навичок спілкування:

- висока професійна значущість навчання. Йдеться про актуалізацію психологічної готовності державного службовця до оволодіння практикою ділового спілкування.

- одночасність дій учасників комунікативного процесу під час вирішення практичних проблем та опанування нових методів і засобів комунікації. Одночасність дій виявляється в тому, що один відправляє певне повідомлення, а інший його сприймає. За таких умов повідомлення і сприйняття інформації спрямовані на її передавання, інтерпретацію та осмислення. Це забезпечує єдність прийняття повідомлення і пізнавальних процесів, що супроводжують його, оскільки повідомлення потрапляє в суб'єктивний інформаційний простір людини, якому властиві самоаналіз, самосприйняття тощо. У цьому процесі індивід безперервно впливає сам на себе, трансформуючи своє бачення іншого, ситуації, самого себе, ідей. Разом усе це забезпечує творчий характер комунікативної підготовки.

- етапність процесу комунікативної підготовки. Реалізується ця вимога через послідовне опанування технологій: комунікативної компетентності, побудови міжособистісних стосунків, групової взаємодії та інноваційних процесів, реалізації групових задумів із поєднанням теоретичних аспектів навчання та практичних елементів занять.

- урахування індивідуальних психофізіологічних, етнопсихологічних особливостей учасників комунікації. Це стосується таких особливостей, як рівень екстраверсії та інтроверсії особистості, показники емоційної стабільності, тенденції реагування чи тенденції акцентуації основних

характерологічних властивостей індивіда, показники мотивації спілкування та інше.

- актуалізація отриманих комунікативних знань. Підкреслення їхньої значущості для набуття професіоналізму особистістю оптимізує пізнавальну діяльність державного службовця, сприяє ефективності комунікативної підготовки.

- урахування певних змін суб'єктів у процесі здійснення ними комунікації. Зумовлені вони перерозподілом інформації та її інтерпретацією в системі взаємодії, новим розумінням інформації, трансформованими поглядами на події, факти.

О. Лавренко у своїй роботі [24] зазначив, що «сучасний державний службовець – це людина, що виконує свої професійні обов'язки в ринкових умовах, зважаючи на соціально-економічні та духовні зміни в суспільстві».

Незважаючи на те, що робота О.Лавренко була опублікована у 2008 році, її актуальність залишилась незмінною й для сучасного розуміння роботи державних службовців. Погоджуємось із зазначеним: державний службовець повинен не лише розуміти закономірності соціально-економічних процесів, а й міг працювати з інформацією, планувати та прогнозувати наслідки діяльності свого підрозділу, умів працювати з людьми.

Як показує практика роботи в одному з підрозділів Харківської районної державної (військової) адміністрації, результативність роботи як підрозділу, так і всієї організації в цілому, залежить на 80 % від бажання працівників різних підрозділів працювати, їх взаємовідносин у ході вирішення поставлених завдань, уміння спілкуватися один з одним.

Варто зазначити, що О. Лавренко вважає, що сучасний державний службовець, працюючи над розширенням своєї комунікативної компетентності, повинен мати певні уміння:

- формулювати цілі службового і неформального спілкування;
- організовувати процес спілкування і вміти управляти ним (застосовуючи різні тактичні прийоми, не забуваючи про стратегічну лінію);

- володіти технікою мовлення, знати мовленнєвий етикет і вміло його використовувати;
- ставити запитання і конкретно та коректно відповідати на них;
- вести бесіду, співбесіду, ділову розмову, полеміку, дискусію, діалог, ділові переговори, наради тощо;
- аналізувати конфліктні ситуації, конфронтації, що виникають у сфері службових відносин, та вибирати найефективніші методики їх розв'язання;
- володіти прийомами переконання, навіювання, критики;
- розуміти «мову невербальних сигналів» у поведінці своїх комунікативних партнерів і відповідно реагувати на неї;—
- використовувати діловий етикет;
- здійснювати психотерапію, знімати стрес, адаптуватись до певних умов.

Таким чином, однією з найважливіших умов успішності керівника є його комунікативна компетентність, яка визначається тим, як він вміє приваблювати до себе інших людей, викликати у них симпатію; зацікавлювати їх своєчасною і корисною інформацією; аргументовано переконувати у важливості тих чи інших дій; впливати на інших з метою спрямування їхніх зусиль на виконання поставленої мети, завойовувати та підтримувати своїми діями довіру.

2.2 Психологічні проблеми та бар'єри ефективних комунікацій у діяльності керівника

Перервати комунікативний процес або ж стати бар'єрами («бар'єр» розуміється як «те, що перешкоджає здійсненню, розвитку чого-небудь») ефективних комунікацій можуть кілька чинників [9,10].

Одним із видів бар'єрів є психологічний бар'єр. У найбільш загальному вигляді психологічний бар'єр розуміється як психологічний стан, який

виявляється у неадекватній пасивності суб'єкта, що заважає виконанню йому тих чи інших дій.

Емоційний механізм психологічних бар'єрів, на думку вчених, полягає в посиленні негативних переживань і установок — сумління, почуття про вини, страху, тривоги, низької самооцінки, асоційованої із завданням (наприклад, страх сцени) у соціальній поведінці індивіда.

Науковці зазначають, що психологічні бар'єри можуть бути різноманітних видів. Вони можуть бути представлені, зокрема, комунікативними бар'єрами (бар'єрами у спілкуванні), які виявляються у відсутності емпатії, гнучких міжособистісних соціальних установок і т. ін., а також смисловими бар'єрами. Отже, в контексті нашої проблеми можна насамперед говорити про те, що одним із видів психологічних бар'єрів є комунікативні бар'єри.

Щодо сутності комунікативних бар'єрів як складової комунікації зазначається насамперед, що питання ефективної комунікації хвилювали людство з того часу, як люди почали говорити. Інтерес до вивчення феноменології комунікативного бар'єру як такого, що ускладнює чи навіть унеможливорює взаєморозуміння, з'явився у людства ще за Демосфена (IV ст. д.н.е.), Сократа, Платона (V–IV ст. д.н.е.), Марка Тулія Цицерона (II–I ст. д.н.е.) та Тита Лукреція Кара (I ст. д.н.е.), котрі приділяли особливу увагу вмінню користуватися словом і навчали цьому інших.

Людей, які володіли ораторським мистецтвом, риторикою та мистецтвом ведення дискусії, обирали на високі державні та культові посади, доручали найважливіші місії. За допомогою вдалого слова вирішувалися долі держав, слово вело за собою сотні тисяч людей, ми і зараз знаємо імена тих, хто за вдяки своїм ораторським здібностям, безперечному авторитету увійшов навічно в історію.

Комунікативні бар'єри науковці найчастіше розглядають як перешкоди на шляху поширення та розуміння інформації, що виникають через

ненормальні взаємини між людьми, через соціальні, політичні, моральні, професійні, а також індивідуальні розбіжності.

За їх висновком, комунікативні бар'єри — абсолютні чи відносні перепони на шляху ефективного спілкування, які суб'єктивно переживаються чи є реально при сутніми в ситуаціях спілкування та які зумовлені мотиваційно-операціональними, індивідуально психологічними та соціально-психологічними особливостями учасників спілкування.

Середовищ, де виникають комунікативні бар'єри, можна розмежувати на три таких умовні сфери:

- 1) сфера внутрішньоособистісна;
- 2) сфера матеріального середовища;
- 3) сфера міжособистісна.

Науковці надають різноманітні види комунікативних бар'єрів, але підсумовуючи розгляд класифікацій, можна стверджувати, що деякі дослідники вважають комунікативними тільки мовні бар'єри (фонетичний, семантичний, стилістичний, логічний), інші - тільки бар'єри слухання, решта вдається до вивчення конкретно-ситуативних чи індивідуально-психологічних бар'єрів та ін.

У цілому на підставі наведеного можна виокремити чотири основні підходи до вивчення комунікативних бар'єрів:

- психолінгвістичний;
- загальнопсихологічний;
- соціально-психологічний;
- організаційно-психологічний.

Комунікативні бар'єри розділяють на два класи: індивідуальні бар'єри та організаційні бар'єри.

Ефективна комунікація є ключовим фактором успішного управління в органах державної влади. Саме завдяки налагодженому обміну інформацією керівники координують дії колективу та досягають стратегічних цілей. Однак цей процес часто ускладнюється психологічними проблемами та бар'єрами, які

негативно впливають на якість взаємодії. Вивчення та подолання цих бар'єрів є необхідною умовою для підвищення ефективності управлінської діяльності.

1. Психологічні бар'єри у комунікаціях

До когнітивних бар'єрів належать труднощі, що покращують відмінності у сприйнятті інформації між учасниками комунікації. такі бар'єри можуть виникати через різний рівень знань або нерозуміння спеціальної термінології. Наприклад, дуже складна мова або недостатньо чітке формулювання може стати причиною нерозуміння, що знижує ефективність комунікаційного процесу [22].

Емоційний стан учасників також суттєво впливає на якість комунікації. Негативні емоції, такі як тривога чи агресія, можуть блокувати сприйняття інформації та призводити до конфліктів. У стресових ситуаціях керівники можуть несвідомо передавати свої негативні емоції підлеглим, що погіршує робочий клімат і комунікацію в цілому [33].

Низька мотивація до взаємодії або недооцінка її важливості є однією з поширених причин комунікаційних труднощів. Якщо учасники не бачать цінності в процесі спілкування або не усвідомлюють його значущість для досягнення спільних цілей, вони часто мінімізують свої зусилля, що ускладнює ефективний обмін інформацією [33].

2. Соціально-психологічні проблеми

Серед соціально-психологічних бар'єрів виділені стереотипи, упередження та міжособистісні конфлікти. Наприклад, упередженість щодо посадового статусу чи культурних відмінностей може викривлювати сприйняття інформації та призводити до непорозуміння. Ці фактори включають налагодження партнерських зв'язків між державними установами, громадськістю та бізнесом [33,34].

Подолання психологічних бар'єрів у комунікаціях потребує розвитку комунікативних навичок, емоційної інтелектуальності та створення позитивного клімату в колективі. Застосування тренінгів з ефективного

спілкування та впровадження відкритого діалогу сприяє підвищенню якості управлінських процесів на всіх рівнях.

Комунікація є невіддільною частиною роботи керівника в органах державної влади. Вона відіграє вирішальну роль у прийнятті управлінських рішень, координації роботи колективу та створенні продуктивної атмосфери в організації. Однак процес комунікації часто ускладнюється через низку психологічних проблем та бар'єрів, які виникають як у керівників, так і в підлеглих. Ці труднощі можуть впливати на якість управлінської діяльності, ефективність роботи та взаємини в колективі.

Якщо більш детально зупинитися, то можна окреслити основні психологічні проблеми в комунікації керівника [14]:

1. Упередження та стереотипи. Керівники можуть несвідомо сприймати підлеглих через призму стереотипів або попереднього досвіду. Таке ставлення призводить до викривленого сприйняття, несправедливих оцінок та зниження продуктивності комунікації.

2. Невміння управляти емоціями. Емоційна нестабільність керівника, зокрема стрес, втома чи роздратування, часто впливають на його стиль спілкування. Це може призвести до непорозумінь, зростання напруженості в колективі та зниження ефективності співпраці.

3. Недостатня емпатія. Деякі керівники не звертають уваги на потреби, почуття чи думки підлеглих, що створює бар'єр довіри між сторонами. Відсутність емпатії стає перешкодою для побудови здорових професійних взаємин.

4. Уникання конфліктів. Часто керівники намагаються уникати відкритого обговорення конфліктів, що виникають у колективі. Замість вирішення проблеми, це лише загострює її, створюючи ще більшу напруженість і негативну атмосферу.

Психологічні труднощі в комунікації керівника безпосередньо впливають на ефективність роботи організації [15]. Основними негативними наслідками є:

- зниження продуктивності праці через непорозуміння та спотворення інформації;
- втрата довіри до керівництва з боку підлеглих;
- формування конфліктів у колективі;
- зниження мотивації працівників і загального морального клімату в організації.

Шляхи подолання бар'єрів і проблем у комунікації

1. Розвиток емоційного інтелекту керівника. Важливо навчитися керувати власними емоціями, розуміти почуття інших людей та враховувати їх у процесі взаємодії.

2. Вдосконалення комунікативних навичок. Проведення тренінгів і навчальних програм для керівників допоможе підвищити рівень їхньої компетентності у сфері комунікації.

3. Створення відкритої комунікаційної культури. Керівник має заохочувати працівників до висловлення думок, пропозицій та критичних зауважень. Відкрита культура взаємодії сприяє підвищенню довіри в колективі.

4. Чіткість у переданні інформації. Використання простих і зрозумілих формулювань допомагає уникнути двозначності та сприяє кращому розумінню завдань.

5. Управління конфліктами. Розв'язання конфліктів має бути конструктивним і спрямованим на пошук компромісів, що враховують інтереси всіх сторін.

6. Розвиток взаємної довіри. Керівник повинен демонструвати підтримку своїм підлеглим, бути доступним для обговорення будь-яких питань і показувати, що їхня думка важлива.

Вдосконалення комунікативних навичок, розвивати емоційну зрілість і підтримувати атмосферу відкритості в колективі сприятиме створенню позитивного робочого середовища та забезпечить продуктивну взаємодію між керівником і його командою.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

3.1 Вибір керівником державного органу влади ефективної комунікаційної стратегії

Результативність комунікацій в державних органах залежить від наявності ефективних управлінських комунікацій, які мають бути адаптовані до умов постійних змін. Ключова роль у цьому процесі є керівником, який відповідає за налагодження ефективних каналів передачі інформації та комунікацій з громадськістю та підлеглими. Ефективна комунікація формує довіру, сприяє створенню позитивного іміджу державного органу та приймає прийняті рішення [15].

Загалом комунікаційну стратегію можна розглядати як сукупність стратегій, які забезпечують ефективну взаємодію органів державної влади з їх цільовими аудиторіями (як всередині публічної служби, так і поза нею) і спрямовані на реалізацію власної місії. Комунікаційна стратегія використовується для створення нової цінності, яка реалізується в державних послугах, у людях, у процесах в державних органах шляхом раціонального обміну інформацією, знаннями, інтелектуальною власністю.

Вибір керівником комунікаційної стратегії базується на вивченні мікро- та макросередовища, в якому функціонує орган публічної влади, тобто системному зборі інформації, необхідної для всебічного аналізу ситуації, перевірки припущень щодо конкретних сфер життєдіяльності суспільства та можливих наслідків комунікації. При розробці комунікаційної стратегії органи публічної влади мають забезпечити зменшення невизначеності та ризику невдачі під час прийняття стратегічних управлінських рішень [28].

Хоча на етапі розробки стратегії неможливо наперед відповісти на всі запитання та гарантувати ефективність усіх управлінських рішень, проте

методологічно обґрунтоване системне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонує публічний орган влади, закладає основу ефективної комунікації.

Оцінка поточного стану, в якому функціонує орган публічної влади, починається з аналізу елементів, які безпосередньо стосуються як самої публічної служби, так і споживачів публічних послуг, ЗМІ, різноманітних державних установ та організацій, бізнесу, організацій громадського сектору та інших цільових аудиторій. Термін «цільова аудиторія» тут означає будь-яку групу, яка має фактичний або потенційний інтерес до даного органу публічної влади або впливає/може впливати на його здатність досягати своїх власних цілей.

Отже, комунікації, як складова технології менеджменту, повинні бути ефективними. Для цього необхідно не тільки правильно вибирати методи комунікацій, а й мінімізувати вплив комунікаційних перешкод.

У налагодженні зворотного зв'язку важливе значення має вміння слухати, тобто уважно приймати повідомлення, чітко виділяти в ньому істотне, правильно інтерпретувати почуте. Слухання має бути активним. Воно передбачає контакт очима, активну міміку і жести, запитання, перефразовування сказаного, концентрацію-на головному, терпимість до огріхів мови і поведінки співрозмовника, дискусії лише після цілковитого усвідомлення позиції іншої сторони [23].

Найефективнішим заходом, щодо вдосконалення системи управління є підвищення ефективності комунікацій. Оскільки комунікації можуть бути перервані дуже багатьма чинниками, то менеджери повинні за допомогою низки методів підвищувати ефективність комунікацій.

Взаємовідносини між керівником і підлеглим — це процес взаємодії та впливу, спрямований на досягнення спільної мети організації. Керівництво — це не лише професійна діяльність, а й особлива соціальна роль, у якій людина самостійно обирає способи комунікації, стиль взаємодії та рівень свого впливу на підлеглих.

Характеристика підлеглих

Підлеглими вважаються всі працівники організації, за винятком керівника [30]. Їхні основні риси:

- ✓ службова залежність від безпосереднього начальника;
- ✓ чітко визначені обов'язки та функції, окреслені керівником;
- ✓ домінування міжособистісних відносин у процесі виконання завдань;
- ✓ постійний контакт із робочим середовищем і колегами;
- ✓ схильність до впливу з боку осіб із вищим статусом чи авторитетом.

Керівник є ключовою ланкою між співробітниками та всією управлінською системою. Його обов'язки:

- ✓ нести відповідальність за всі події в межах своєї компетенції;
- ✓ формулювати завдання та забезпечувати їх розуміння і виконання підлеглими;
- ✓ надавати працівникам усі необхідні ресурси для успішного виконання роботи;
- ✓ мотивувати співробітників за досягнення результатів, використовуючи зворотний зв'язок.

Ролі в колективі за Р. Шиндлером. У групах виділяються наступні ролі:

Альфа — лідер, який мотивує групу до дії та є прикладом для наслідування.

Бета — експерт, чий авторитет базується на спеціальних знаннях і навичках.

Гамма — пасивні члени, які прагнуть залишатися в тіні та підтримують лідера.

Омега — "аутсайдер", який відстає через страх чи відмінності.

Дельта — опонент, що активно виступає проти альфи.

Ефективна співпраця базується на командних принципах, таких як взаємодопомога, заміщення функцій і підтримка. Підлеглі повинні активно

сприяти досягненню загальних цілей підрозділу, ставлячи інтереси організації вище особистих.

Типи поведінки підлеглих:

- ✓ Підлабузники — хвалять керівника без вагомих причин.
- ✓ Піроманьяки-пожежники — повідомляють про проблему, щоб підкреслити свою роль у її вирішенні.
- ✓ Мавпи-передавачі — перекладають свої завдання чи проблеми на керівника.

Успішний керівник повинен бути здатним мотивувати підлеглих, створювати комфортні умови для їхнього розвитку, але водночас підтримувати дисципліну. Його основна мета — створити гармонійний робочий клімат, забезпечуючи високий рівень результативності.

Відзначаєте навіть незначні успіхи підлеглих, щоб формувати у них впевненість.

Давайте працівникам можливість ризикувати, щоб вони вчилися долати труднощі.

Не захищайте співробітників від помилок — навчайте їх відповідальності.

Мотивуйте до досягнення конкретних результатів і надихайте своїм прикладом.

Заохочуйте участь у публічних виступах та колективних обговореннях.

Допомагайте визначати інтереси та сильні сторони працівників.

Норми спілкування з підлеглими

Будьте відкритими до пропозицій, але зберігайте формальний стиль спілкування.

Підтримуйте атмосферу довіри, уникаючи підлабузництва чи надмірної критики.

Уникайте категоричних висловлювань та враховуйте ієрархію в комунікації.

Рекомендації щодо взаємодії з керівником:

Узгоджуйте свої дії з начальником, демонструючи ініціативу.

Враховуйте його стиль керівництва, графік роботи та обмеження.

Подавайте інформацію про проблеми разом із варіантами їх вирішення.

Не критикуйте начальство позаочі — це шкодить вашій репутації.

У стресових ситуаціях адаптуйте свою поведінку до обставин.

Керівник — офіційна особа, яка несе відповідальність за результати роботи колективу, дотримується чіткої системи ієрархії та використовує перевірені методи управління. Лідер, у свою чергу, є неформальним авторитетом, здатним надихати колектив і ризикувати задля досягнення спільної мети.

Чотири типи керівників (за РАЕІ)

Виробник (Р) — орієнтований на створення продукту чи послуги.

Адміністратор (А) — оптимізує процеси та забезпечує порядок.

Підприємець (Е) — впроваджує нові ідеї, часто руйнуючи старі системи.

Інтегратор (І) — об'єднує людей через спільні цінності та культуру.

Успішна організація потребує як офіційного керівника, так і сильного лідера. Їхня співпраця може забезпечити високі результати, але конфлікти між ними здатні підірвати ефективність колективу.

Успішний керівник не лише організовує роботу підлеглих, а й формує умови для чіткого обміну інформацією, яка лежить в основі досягнення спільних цілей. Побудова ефективної комунікації — це важливий процес, який визначає успішність роботи органу влади.

Управління органом державної влади передбачає постійний обмін інформацією, ідеями та рішеннями. Для керівника державного органу комунікація є засобом формування єдиного бачення в колективі, розв'язання проблем і координації роботи. Його завдання — не лише передавати накази чи розпорядження, а й створювати атмосферу довіри та співпраці.

Взаємодія керівника виходить за межі організації: йому важливо ефективно спілкуватися з іншими державними органами, представниками громадськості та засобів масової інформації. Від якості цієї комунікації залежить, наскільки зрозумілими та підтриманими будуть його дії у суспільстві.

Становлення ефективних комунікацій є складним і багатогранним процесом. Воно супроводжується численними проблемами, зокрема:

У складних ієрархічних структурах державних органів обмін інформацією часто затримується через надмірну формалізацію процесів. Це уповільнює прийняття рішень і викликає непорозуміння.

Недостатнє володіння навичками ефективної взаємодії, такими як активне слухання, чітке формулювання думок або вирішення конфліктів, може стати серйозною перешкодою для досягнення управлінських цілей.

Відсутність довіри між керівником і працівниками, страх критики чи недооцінка думки підлеглих негативно впливають на якість комунікації.

Державний сектор працює в умовах постійного контролю з боку громадськості та медіа. Будь-які помилки в комунікації можуть призвести до суспільного резонансу та втрати репутації.

Налагодження ефективної взаємодії вимагає свідомих зусиль і постійного вдосконалення. Для цього керівникам державних органів варто зосередитися на наступних аспектах:

Ефективний керівник повинен бути здатним розуміти емоції своїх співробітників, управляти власними емоційними реакціями та виявляти чутливість до потреб команди.

Підвищення кваліфікації у сфері комунікації, зокрема вміння працювати з інформацією, керувати конфліктами та вести діалог, допомагає значно підвищити ефективність взаємодії.

Заохочення підлеглих до висловлення ідей, пропозицій та конструктивної критики створює атмосферу довіри й підвищує рівень залученості працівників до вирішення завдань.

Використання сучасних комунікаційних інструментів, таких як електронні платформи для документообігу чи відеозв'язок, спрощує процес взаємодії навіть у великих організаціях.

Конкретність і ясність у формулюванні завдань і рішень допомагають уникати непорозумінь і підвищують рівень довіри до керівника.

Керівник має бути готовим до відкритого обговорення проблемних ситуацій і знаходження компромісних рішень.

Успішна комунікація сприяє зміцненню довіри між керівником і працівниками, дозволяє своєчасно вирішувати проблеми та покращує загальну ефективність організації.

Становлення комунікацій у діяльності керівника державного органу — це безперервний процес, який потребує розвитку професійних та особистісних якостей, таких як емпатія, відкритість і готовність до змін. Успіх у цій сфері залежить не лише від професійної підготовки, але й від здатності керівника створити довірливе середовище, де кожен працівник відчуває свою значущість у досягненні спільної мети [32].

Ефективна комунікація — це не просто обмін інформацією, а основа побудови партнерських відносин, які сприяють як внутрішній, так і зовнішній ефективності діяльності державного органу.

3.2 Психологічний інструментарій удосконалення комунікативної компетенції керівника державного органу влади

Практика здійснення комунікативної діяльності керівників державних органів влади доводить, що істотний вплив на неї здійснює стиль керівництва, який використовується тим чи іншим керівником. Існує декілька стилів керівництва [40].

Авторитарний стиль. «Робіть, що я кажу.» Такий керівник концентрує всі процеси навколо себе, залишаючи підлеглим мінімум інформації. Він ретельно контролює виконання завдань, часто втручаючись у роботу команди та наполягаючи на точному виконанні своїх вказівок. Працівникам надається обмежена свобода для ініціативи. Лідер такого типу вимагає повного підкорення, не терпить заперечень і не бере до уваги альтернативні думки. Навіть наради проводить формально, оскільки рішення вже прийняті заздалегідь. Він критикує інших, але не визнає власних помилок.

Адміністративні покарання розглядаються як основний метод досягнення результатів. Цей керівник активно працює сам і змушує підлеглих працювати понаднормово, нерідко йдучи на обґрунтований ризик. Його вимоги часто виходять за межі службових відносин і можуть порушувати трудове законодавство.

Авторитетний стиль. «Ідіть за мною.» Такий керівник ставить чітку мету та надає працівникам свободу дій для її досягнення. Він підтримує ініціативу та готовий до обдуманого ризику. Особливо ефективний у ситуаціях змін, коли потрібно визначити новий напрямок і надихнути команду рухатися вперед. Авторитетний лідер має стратегічне бачення і формує високі стандарти роботи. Він може працювати в команді, навіть якщо у когось більше досвіду. Такий стиль сприяє творчості, розвитку і згуртованості команди.

Партнерський стиль. «Люди — головне.» Головна мета такого керівника — гармонія в колективі та задоволеність співробітників. Він формує довірливі стосунки в команді, мотивуючи працівників до відданості. Надає свободу вибору методів роботи, заохочує похвалою за досягнення. Цей стиль корисний, коли потрібно зміцнити командний дух і створити позитивну атмосферу. Однак він рідко пропонує конкретні рішення для вдосконалення роботи, залишаючи це на розсуд команди.

Демократичний стиль. «Що ви думаєте?» У цьому підході керівник залучає команду до обговорення й прийняття рішень [26], делегує частину повноважень, створюючи умови для ініціативи. Менеджер працює лише з найважливішими завданнями, залишаючи решту підлеглим, і завжди відкритий до їхніх ідей. Він не боїться критики й готовий брати відповідальність за свої помилки. Вказівки надає у формі порад чи пропозицій. Демократичний стиль сприяє довірі, самодисципліні, творчості та співпраці в команді.

Ліберальний стиль. «Не втручатимуся.» Такий керівник лише сприяє контакту між працівниками та забезпечує їх необхідною інформацією. Він уникає відповідальності за прийняття рішень, довіряючи це підлеглим, і часто демонструє невпевненість у своїй компетентності. Його рішення можуть

змінюватися під впливом обставин чи думок оточення. Ліберальний менеджер доброзичливий і поважний, але недостатньо вимогливий. Він може поступитися принципами, аби залишатися популярним серед команди, і часто уникає складних ситуацій.

Взірцевий стиль. «Робіть, як я.» Цей керівник встановлює високі стандарти і сам демонструє їх дотримання. Він очікує аналогічної роботи від підлеглих, швидко виявляє недоліки і вимагає їх усунення. Якщо хтось не може відповідати цим вимогам, керівник замінює його. Такий підхід може створити надмірний тиск у колективі, що негативно впливає на моральний стан команди. Ефективний у разі, якщо всі члени команди мотивовані та компетентні [21].

Наставницький стиль. «Спробуйте це.» Лідери цього типу допомагають працівникам виявляти сильні сторони та розвивати їх. Вони підтримують команду, розподіляють зони відповідальності та сприяють особистісному й професійному зростанню. Наставники мотивують до саморозвитку й досягнення високих результатів.

Найважливішими індивідуальними навиками вдосконалення комунікацій є розвиток уміння слухати. Бути добрим слухачем означає, що особа повинна підготуватися слухати, не перебиваючи того, хто говорить, сконцентруватись як на словах, так і на їхньому значенні, бути терплячою і давати доречні запитання. Крім уміння слухати, є ще кілька індивідуальних навиків, які стимулюють ефективні комунікації.

Передусім не зворотний зв'язок, забезпечений двонапрямленими комунікаціями, які дають змогу запитувати, пояснити, з'ясувати результат комунікації. У цілому, що складніше повідомлення, то доцільніші двонапрямлені комунікації. Крім того, відправник повинен знати, що різні одержувачі по-різному сприймають значення слів. Наприклад, звертаючись до акціонерів, менеджер часто користується терміном прибутки. Звергаючись до лідерів профспілок, вони, однак, не дуже часто говорять про прибутки. Відправник також повинен намагатися заслужити довіру. Для цього не потрібно

вважати себе у всьому експертом, а ретельно готуватися до передавання інформації.

Регулювання інформаційних потоків означає, що відправник або одержувач уживає заходів до того, щоб упевнитися, чи немає перевантаження інформацією. Для відправника попередження надмірних потоків може означати не передавати одночасно надмірний обсяг інформації через систему. Для одержувача це може означати привертання уваги до факту, що його змушують виконувати одночасно дуже багато завдань. Багато менеджерів обмежують приймання інформації, періодично селекціонуючи журнали і звіти, які вони отримують, або навчаючи секретаря відбирати телефонні дзвінки та відвідувачів [37].

Обидві сторони повинні розуміти цінність річних засобів комунікації. Наприклад, коли менеджер готується звільнити підлеглого, про це потрібно повідомити його персонально. Особистий контакт дасть змогу менеджеру пояснити ситуацію і відповісти на запитання. Коли метою повідомлення є підвищення платні, то адекватними можуть бути письмові комунікації, а згодом менеджер може доповнити письмове повідомлення особистим привітанням.

Керування комунікативним процесом передбачає виявлення бар'єрів ефективніших комунікацій і розуміння того, як їх треба долати. Бар'єри можна ідентифікувати на індивідуальному та організаційному рівнях. Відповідно, для подолання цих бар'єрів можна використати як індивідуальні, так і організаційні навички та вміння.

Комунікативна освіта є суттєвою складовою фахової підготовки, а тому нею мають оволодіти і державні службовці. Для удосконалення системи комунікативної освіти України потрібне науково обґрунтоване її реформування, яке неможливо здійснити без глибинного розуміння психіки людини, виявлення її потенціалу, без формування її як суб'єкта соціального та професійного життя, здатного до самовизначення та самореалізації. Процес реформування освіти має зумовити зміни у змісті, структурі та технології навчання, створення

теоретичної та практичної моделі формування комунікативних умінь слухачів магістратури.

Сьогодні освітньо-кваліфікаційна структура кадрів ще не відповідає вимогам професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців. Недостатніми є обсяги та якість підготовки фахівців в освітній галузі «Державне управління». Усе це обумовлює подальший розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, уточнення її завдань з урахуванням необхідності формувати керівну еліту держави, а також забезпечення розширення навчання фахівців. Для цього повинно бути запроваджено новітні технології навчання, що дозволить прискорити виконання завдань Програми.

Для покращення ефективності комунікації державних службовців першочергового слід звернути увагу на такі вимоги під час вибору психодіагностичних методик для оцінки впливу емоційного інтелекту на ефективність:

- По-перше, методика має бути максимально простою у використанні та водночас забезпечувати необхідний результат.
- По-друге, інструмент повинен бути зрозумілим і доступним для респондентів, вимагаючи мінімальних фізичних і психологічних зусиль.
- По-третє, інструкція до методики повинна бути чіткою, стислою та не потребувати додаткових пояснень.

Успішна діяльність будь-якого керівника неможлива без розвинених комунікативних навичок. Здатність ефективно взаємодіяти з підлеглими, колегами та громадськістю – це запорука успішного управління та лідерства.

Комунікативна компетентність – це комплекс навичок, які дозволяють людині будувати ефективні взаємовідносини з іншими. Для керівника це особливо важливо, адже від його здатності досягати порозуміння залежить досягнення цілей організації.

Ключові компоненти комунікативної компетентності:

- Активне слухання: Здатність повністю зосередитися на співрозмовнику, розуміти його точку зору та емоційний стан.
- Емпатія: Вміння ставити себе на місце іншої людини, співпереживати їй і розуміти її потреби.
- Зворотний зв'язок: Надання конструктивної оцінки діям і результатам роботи інших людей.

Для державних службовців, на мою, думку, існує декілька ефективних шляхів підвищення комунікативної компетентності.

Найбільш ефективними є:

- Тренінги та семінари: Спеціально розроблені програми, які допомагають відпрацювати практичні навички ефективної комунікації.
- Коучинг: Індивідуальна робота з тренером, спрямована на розвиток конкретних навичок і розв'язання проблем у спілкуванні.
- Рефлексія: Аналіз власної поведінки в різних комунікативних ситуаціях для виявлення сильних і слабких сторін.

Емоційний інтелект відіграє ключову роль у ефективній комунікації. Він допомагає краще розуміти себе та інших, керувати своїми емоціями та будувати міцні відносини. Розвиваючи емоційний інтелект, керівник може підвищити свою ефективність у спілкуванні та досягти кращих результатів.

Розвиток комунікативної компетентності керівника має ряд переваг:

- Поліпшення внутрішнього клімату: Створення атмосфери довіри і взаєморозуміння в колективі.
- Підвищення ефективності роботи: Зменшення кількості конфліктів, більш точне розуміння завдань і очікувань.
- Зростання мотивації співробітників: Співробітники, які відчують, що їх розуміють і цінують, працюють більш ефективно.
- Покращення взаємодії з громадськістю: Більш ефективне донесення інформації до громадськості та отримання зворотного зв'язку.

Отже, комунікативна компетентність – це один з найважливіших інструментів у руках керівника. Інвестуючи в розвиток своїх комунікативних

навичок, керівник не тільки підвищує свою ефективність, але й створює більш сприятливу атмосферу для роботи всього колективу.

Вміння ефективно спілкуватися є невід'ємною частиною професійної компетентності державного службовця. Завдяки розширенню комунікативного арсеналу, державні службовці можуть впливати на поведінку інших, мотивувати команди та досягати кращих результатів у своїй діяльності. Це особливо важливо в умовах сучасної державної служби, яка вимагає високого рівня професіоналізму та орієнтації на результат.

Сучасні соціальні зміни вимагають не лише переосмислення традиційних моделей державного управління, але й наповнення професійної діяльності держслужбовців новими підходами та змістом. Підвищення ефективності державної служби сьогодні залежить від розвитку людського потенціалу та забезпечення її кваліфікованими фахівцями, які здатні: своєчасно відмовлятися від застарілих підходів у роботі, компетентно реагувати на соціально орієнтовані виклики, демонструвати професіоналізм у виконанні своїх обов'язків в умовах постійних змін і невизначеності нормативної бази. Такі спеціалісти мають аналізувати свої досягнення і помилки, оцінюючи ефективність управлінської діяльності, приділяючи особливу увагу постійному професійному розвитку.

Сьогодення вимагає від держслужбовців не тільки глибоких професійних знань, але й готовності постійно оновлювати свій багаж знань і навичок. Успішність державного управління залежить не лише від організаційної структури чи зовнішніх умов, але й від особистих якостей фахівців, серед яких ключову роль відіграє рівень розвитку лідерських здібностей. Одним із найефективніших методів розкриття та вдосконалення лідерських якостей є соціально-психологічний тренінг.

Метою тренінгу є формування уявлення про лідерство як про метод організації та управління групою, а також розвиток лідерських якостей. Учасники мають можливість оцінити свої здібності, усвідомити сильні та слабкі сторони, навчитися технікам впливу, згуртування колективу, розвитку

лідерського потенціалу та створення індивідуального стилю керівництва.

Завдання тренінгу:

- Вивчити основи лідерства, оцінити особисті якості, які допомагають у цій ролі.
- Дослідити лідерські ролі та їх прояви, розширити поведінковий репертуар лідера.
- Визначити власний лідерський потенціал і проаналізувати ресурси для його розвитку.
- Освоїти методи формування авторитету в колективі.
- Навчитися формувати персональний бренд і стиль управління.
- Розвивати навички роботи в стресових і проблемних ситуаціях.
- Формувати лідерські цілі та покращувати соціальні й комунікативні компетенції.
- Розвивати творчий підхід до вирішення завдань, навички самоаналізу та активного спілкування.

Методи тренінгу

Тренінг реалізується за допомогою активних вправ у командах, групових дискусій, рольових ігор, аналізу реальних ситуацій, інтерактивних міні-лекцій та інших форм роботи, які забезпечують максимальну залученість учасників.

Основні принципи соціально-психологічного тренінгу

1. Рівність позицій. Тренер виконує роль учасника, підтримує партнерські відносини в групі, визнаючи цінність кожного учасника.
2. Активність. Усі учасники беруть участь у роботі, демонструючи свої ідеї та отримуючи зворотний зв'язок.
3. Зворотний зв'язок. Група аналізує виконані завдання, обговорює стилі роботи, спілкування та можливі способи вирішення проблем.
4. Довіра та відкритість. Учасники мають відчувати підтримку, а також готовність до спільного аналізу складних питань.
5. Принцип "тут і тепер". Розглядаються лише ті ситуації, які виникають під час роботи в групі.

6. Конфіденційність. Інформація про учасників та зміст тренінгу не виноситься за його межі.

7. Персоніфікація висловлювань. Учасники висловлюють свої думки від власного імені, уникаючи загальних чи безособових формулювань.

Для досягнення результатів важливими є:

- Відкритість тренера, яка сприяє формуванню довірливих відносин у групі.
- Здатність до децентрації, тобто гнучке ставлення до своєї позиції та вміння враховувати думки інших.
- Партнерський підхід до учасників, що передбачає відмову від диктаторських методів.
- Гнучкість у плануванні, що дозволяє адаптувати заняття до потреб групи.

Соціально-психологічний тренінг — це творча діяльність, яка враховує індивідуальні особливості учасників, мету тренінгу та досвід тренера. Застосування активних методів дозволяє не лише вдосконалити професійні навички, але й розвинути лідерські здібності.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота висвітлює важливість комунікативної діяльності керівників державних органів влади, підкреслюючи її роль у забезпеченні ефективного управління, налагодженні зв'язків із громадськістю та оптимізації організаційних процесів. Встановлено, що ефективна комунікація підвищує довіру до органів влади.

Ефективна комунікація є основою успішної управлінської діяльності керівника державного органу. Вона забезпечує не лише обмін інформацією, але й сприяє створенню сприятливих умов для співпраці, взаєморозуміння та досягнення спільних цілей. Уміння керівника налагоджувати комунікаційні процеси визначає ефективність роботи як самого керівника, так і організації загалом.

Ключовими психологічними елементами успішної комунікації є емпатія, навички активного слухання та якісного зворотного зв'язку. Ці фактори формують атмосферу довіри в команді, мотивують працівників та сприяють згуртованості колективу. Відсутність цих складових може знижувати рівень продуктивності та породжувати непорозуміння у взаємодії.

Розглянуто багатовимірність комунікативної діяльності, що включає психологічні, соціальні та управлінські аспекти. Особлива увага приділена комунікативній компетентності як ключовій характеристиці керівника, яка поєднує знання, навички, досвід і такі особистісні якості, як емпатія, комунікабельність та здатність до рефлексії.

У роботі визначено основні труднощі, що виникають у процесі комунікації, зокрема: недостатність уміння слухати, низький рівень емпатії та схильність до авторитарного стилю керівництва. Ці чинники часто спричиняють конфлікти, зниження довіри до керівників і зменшення ефективності управлінських комунікацій.

Зазначено, що процесі комунікації в державних органах часто виникають труднощі, пов'язані з бюрократичними процедурами, недостатньою

компетентністю окремих керівників, емоційними бар'єрами та відсутністю відкритого діалогу. Ці перешкоди суттєво ускладнюють налагодження ефективної взаємодії як у межах організації, так і поза її межами.

Для покращення комунікаційних процесів необхідно впроваджувати тренінги з розвитку навичок міжособистісної взаємодії та формувати культуру відкритого спілкування. Це передбачає створення умов, за яких працівники матимуть можливість вільно висловлювати свої думки, обговорювати проблеми та знаходити спільні рішення.

Психологічні знання є важливим елементом для успішної комунікації керівника. Розуміння мотивацій працівників, вивчення міжособистісної динаміки та вміння ефективно впливати на людей допомагають налагоджувати гармонійні робочі відносини та досягати поставлених цілей.

Керівник відіграє вирішальну роль у побудові комунікаційної системи. Його завдання — забезпечити доступність інформації, стимулювати ініціативність працівників та адаптувати підхід до спілкування залежно від конкретної ситуації. Для цього важливо мати високий рівень емоційної зрілості, здатність працювати над собою та прагнення до самовдосконалення.

Дослідження спирається на міждисциплінарний підхід, що охоплює психологічні, управлінські та соціологічні аспекти. У процесі аналізу застосовувалися методи синтезу, порівняння й узагальнення, що дало змогу глибоко й комплексно розглянути поставлені завдання.

Для вдосконалення комунікативної діяльності запропоновано:

- Розробку навчальних програм із формування комунікативної компетентності для керівників.
- Використання сучасних цифрових платформ та соціальних мереж для забезпечення відкритої комунікації.
- Створення в організаціях позитивного психологічного клімату на основі принципів етичного управління.

Серед психологічних інструментів, що сприяють ефективній комунікації, виділено використання технік активного слухання й емпатії, організацію

зворотного зв'язку в колективі для корекції управлінських рішень, постійний моніторинг і вдосконалення комунікаційної стратегії організації.

Результати роботи можуть слугувати основою для створення навчальних курсів із державного управління, особливо з акцентом на психологічні аспекти комунікації. Практична користь полягає в тому, що рекомендації допоможуть керівникам ефективніше взаємодіяти з підлеглими й громадськістю.

Робота вказує на потребу детальнішого вивчення впливу організаційної культури на розвиток комунікативної компетентності, а також інтеграції інноваційних підходів до формування комунікативних навичок у процесі цифровізації державного управління.

Отже, ефективна комунікація у діяльності керівника державного органу — це поєднання психологічних, організаційних та соціальних факторів. Використання підходів, описаних у роботі, дозволяє підвищити якість управління, забезпечити довіру до керівника та сприяти зміцненню позитивного іміджу державних інституцій.

Аналіз проблеми дозволяє зробити висновок, що дослідження становлять цінний внесок у розвиток методів вдосконалення комунікативної діяльності державних службовців, та це сприятиме підвищенню ефективності роботи органів влади та їх взаємодії із суспільством.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бардьер Г. Л. Бізнес-психологія. М. : Генезис, 2002. С. 262–264.
2. Баровська А. Інституційне забезпечення державної комунікативної політики: досвід країн Європи : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2014. 40 с.
3. Бебик В., Почепцов Г., Куйбіда В. Теорія комунікацій в управлінні : фундаментальні аспекти комунікативної діяльності в органах публічного управління.
4. Бондар Г. Л. Комунікативна політика в діяльності державного службовця.
5. Буркарт Р. Про Юргена Габермаса та зв'язки з громадськістю // Public Relations Review. 2007. Вип. 33(3). С. 249–254.
6. Бурма Х. Маркетинг публічної політики: маркетинговий обмін у державному секторі // Європейський журнал маркетингу. 2001. Вип. 35 (11/12). Стор. 1287–1302. DOI: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006483> (дата звернення 09.12.2024).
7. Василевська Т. Е. Етика державного управління : підручник. Київ : НАДУ, 2015.
8. Гавкалова Н. Л., Джаїн Прадіп Кумар. Визначення ролі комунікацій у публічному управлінні.
9. Гончарук Н. М., Онуфрієва Л. А. Психологічний аналіз рівнів побудови комунікативних дій / Психолінгвістика. 2018.
10. Дегтярова Г. С., Руденко Л. А. Теоретичні та методичні основи розвитку комунікативної компетентності майбутніх фахівців сфери обслуговування : навчально-методичний посібник. Київ : Педагогічна думка, 2010.
11. Державне управління : навч. посібник / [А. ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко] ; за ред. А. ф. Мельник. Київ : Знання-Прес, 2003. 343 с.

12. Дослідження когнітивних і емоційних бар'єрів у публічному управлінні / Східноєвропейський журнал з питань менеджменту. 2022. № 3. С. 45–56.
13. Драгомирецька Н. М., Кандагура К. С., Букач А. В. Комунікативна діяльність в державному управлінні.
14. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні / Національна академія державного управління при Президентові України. Дніпропетровський регіональний інститут державного управління. Кафедра інформаційних технологій та інформаційних систем.
15. Дьюї Дж. Громадськість та її проблеми. Athens: Ohio University Press, 1991. 236 p.
16. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / ред. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (гол.) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 8 : Публічне врядування / наук. ред. колегія : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співгол.) та ін. ; ЛРІДУ НАДУ при Президентові України. Львів : ЛРІДУ НАДУ. 630 с.
17. Жавнерчик О. В. Психологія управління : конспект лекцій. Одеса : ОДЕКУ, 2020. 161 с.
18. Жижняк М. В. Психологічні складові комунікативної компетентності менеджменту.
19. Ковальська Н. Психологічні аспекти комунікативної взаємодії в органах публічної влади. Херсонський національний технічний університет.
20. Комунікативні технології у сфері публічного управління [Електронний ресурс]. Режим доступу: pdf.nacs.gov.ua.
21. Корніяка О. М. Вивчення комунікативної компетентності в контексті професійного самоздійснення викладача вищої школи / Медична психологія. 2017. Т. 12.
22. Крисаченко В., та ін. Українське суспільство: комунікативні механізми консолідації // Політологічний вісник. 2023. DOI: <https://doi.org/10.17721/2415-881x.2023.91.289-304> (дата звернення 09.12.2024)..

23. Крутій О. М. Діалогова взаємодія органів державної влади та громадськості : монографія. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2008. 236 с.
24. Лавренко О. В., Лавренко А. А. Діловий етикет та імідж державного службовця. Київ : [б. в.], 2008. 70 с.
25. Ломов Б. ф. Категорії спілкування і діяльності в психології / Б. ф. Ломов // Вопросы философии. 1979. № 8.
26. Лю Б. Ф., Хорслі Дж. С. Колесо прийняття рішень у зв'язках уряду: до моделі зв'язків з громадськістю для державного сектору // Журнал дослідження зв'язків з громадськістю. 2007. Вип. 19(4). Стор. 377–393
- Маклюен М. Розуміння медіа. NY : Routledge, 2001. 392 p.
27. Маклюен М. Розуміння медіа. NY : Routledge, 2001. 392 p.
28. Малімон В. І. Комунікативна політика в діяльності державного службовця : навч. посіб. 2-ге вид. доп. і розш. Івано-Франківськ : Місто–НВ, 2008. 344 с.
29. Мареніченко В. Розвиток комунікативної компетентності публічних управлінців // Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Публічне управління та адміністрування. 2021. № 1 (1).
30. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія професійної комунікації : навч. посіб. Чернівці : [б. в.], 2010. 528 с.
31. Пирогова Ю. Соціально-психологічний підхід до управління людськими ресурсами в системі публічної служби України // Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 3 (42). С. 152–159.
32. Почепцов Г. Г. Теорія комунікацій. Київ : Київський університет, 1999.
33. Практичні підходи: навчальні курси, присвячені комунікативній політиці. Національна академія державного управління. Режим доступу: [pp - msu .com](http://pp-msu.com) , [easterneurope -ebm .in](http://easterneurope-ebm.in) , [pdp .nacs .gov](http://pdp.nacs.gov) (дата звернення 09.12.2024).
34. Проскурняк О. І. Роль активності у формуванні комунікативної діяльності особистості. 2011.

https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2011/10_2011/12.pdf (дата звернення: 10.12.2024).

35. Руденко Л. А. Формування комунікативної культури майбутніх фахівців сфери обслуговування у професійно-технічних навчальних закладах: монографія. Львів : Піраміда, 2015.

36. Саннікова С. Б. Управлінське спілкування та його значення в діяльності керівника. Житомирський державний технологічний університет. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/21-1.pdf> (дата заповнення: 16.12.2024).

37. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч. посібник / за наук. ред. М. Г. Бойка. Івано-Франківськ : [б. в.], 2015. 336 с.

38. Соціально-психологічні аспекти управлінської комунікації /В. І. Хом'яков, Н. К. Петрук // Вісник Мукачівського університету. 2021. № 4. С. 139–152.

39. Macintosh A., Whyte A. Evaluating how e-participation changes local democracy // eGovernment Workshop, 2006. Режим доступу: http://www.gov2u.org/publications/Evaluating_eParticipation.pdf (дата звернення 09.12.2024).

40. Reunanen E. та ін. Трансформація комунікативної влади в політичну /Теорія комунікації. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1093/CT/QTZ011> (дата звернення 09.12.2024).