

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**Ю. І. Лях**

**ЛІДЕРСТВО І КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання  
зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2024**

УДК 353.2

**Лях Ю. І.** Лідерство і комунікації в публічному управлінні : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / Ю. І. Лях ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. – 86 с.

Автор

д-р філос., ст. викл. Ю. І. Лях

Рецензент

**С. О. Гайдученко**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування (Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова)

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування,  
протокол № 1 від 31.08.2023*

© Ю. І. Лях, 2024

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ .....	6
ТЕМА 1 ФОРМИ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ .....	6
1.1 Основні види та форми комунікації, їх характеристика.....	6
1.2 Пресконференції і брифінги .....	9
1.3 Круглі столи .....	10
1.4 Робочі семінари.....	12
1.5 Презентації .....	13
ТЕМА 2 НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО- КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ .....	15
2.1 Положення Конституції України, Законів України та інших нормативно- правових актів, що гарантують права громадян і регулюють інформаційно- комунікативну діяльність.....	15
2.2 Поняття «звернення громадян», «права громадянина» при розгляді звернення .....	18
ТЕМА 3 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДРОЗДІЛІВ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОМУНІКАЦІЙ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	20
3.1 Підходи до організації діяльності пресслужб органів державної влади та місцевого самоврядування .....	20
3.2 Основні цілі та завдання пресслужб органів державної влади та місцевого самоврядування.....	21
3.3 Принципи діяльності пресслужб органів державної влади та місцевого самоврядування.....	22
3.4 Функції пресслужб органів державної влади та місцевого самоврядування .	23
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ.....	27
ТЕМА 4 ПСИХОЛОГІЯ СТРЕСУ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА .....	27
4.1 Поняття стресу і ризику в психології управління .....	27

4.2 Професійний стрес.....	30
4.3 Поняття синдрому «професійного вигорання» керівника.....	33
<b>ТЕМА 5 ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ В СИСТЕМІ</b>	
<b>УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....</b>	<b>34</b>
5.1 Загальні особливості процесу ділового спілкування .....	34
5.2 Основні фази процесу ділового спілкування та їх характеристика.....	35
5.3 Структура ділової бесіди.....	38
5.4 Рекомендації для керівника щодо психологічного вдосконалення навичок активного слухання співрозмовника .....	39
<b>ТЕМА 6 СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЙНО-</b>	
<b>УПРАВЛІНСЬКІЙ СФЕРІ .....</b>	<b>40</b>
6.1 Визначення конфлікту. Типологія конфліктів.....	40
6.2 Причини виникнення конфліктів .....	44
6.3 Управління конфліктною ситуацією .....	47
6.4 Стратегія поведінки в конфліктній ситуації.....	48
6.5 Основні поняття та підходи до теорій лідерства.....	56
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....</b>	<b>61</b>
<b>ТЕМА 7 ЛІДЕРСТВО, ВЛАДА ТА ОСОБИСТИЙ ВПЛИВ .....</b>	
7.1 Лідерство за Р. Лайкертом .....	61
7.2 Стилi керівництва за Р. Блейком та Аж. Моутон.....	63
7.3 Підхід «шлях – ціль» Мітчелла – Хауса .....	64
7.4 Модель керівництва за Реддіном .....	68
7.5 Вплив і влада .....	70
7.6 Форми влади та впливу .....	72
<b>ТЕМА 8 ЛІДЕРСТВО ТА КОМАНДА НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ.....</b>	
8.1 Принципи та методи формування команди .....	78
8.2 Процес формування команд .....	79
8.3 Методи мотивації персоналу в органах публічної влади .....	81
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>84</b>

## ВСТУП

Лідерство та комунікації в публічному управлінні є не тільки ключовими складовими успіху сучасних організацій, але й стовідсотково необхідними для забезпечення ефективності, сприяння змінам та розвитку суспільства. Публічне управління ставить перед собою завдання забезпечення гармонійної роботи в умовах постійних змін, соціальних викликів та швидкозмінних технологічних та політичних трансформацій.

Лідерство у контексті публічного управління виявляється не лише у власному впливі керівника на команду чи організацію, але й у здатності мобілізувати ресурси, сприяти інноваціям та формувати візії для досягнення громадських цілей.

Однак успішне лідерство в публічному управлінні вимагає не лише вміння бути візіонером, але й наявності надзвичайно розвинених комунікаційних навичок. Комунікації в цьому контексті – це основний інструмент забезпечення ефективного взаєморозуміння між управлінськими структурами та громадськістю. Взаємодія з громадськістю, підтримка стосунків із зацікавленими сторонами, а також уміння ефективно спілкуватися в емоційно складних та конфліктних ситуаціях стають визначальними аспектами успішного публічного управління.

Базуючись на сучасних тенденціях та наукових дослідженнях, вивчення лідерства та комунікацій у публічному управлінні відкриває шлях до розвитку стратегічного мислення, формування відкритого та прозорого управління, а також зумовлює вдосконалення сучасних підходів до управлінської діяльності в системі публічного управління.

Отже, розуміння важливості лідерства та комунікацій у публічному управлінні стає ключовим фактором для створення сприятливих умов для розвитку, впровадження ефективних політик та підвищення рівня довіри суспільства до влади.

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

## КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

### ТЕМА 1 ФОРМИ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

#### 1.1 Основні види та форми комунікацій, їх характеристика

Комунікація – це двосторонній обмін повідомленнями, коли одержувач реагує на послання відправника.

Види комунікації різняться за складом комунікантів:

– *інтраперсональна комунікація* дорівнює розмові з самим собою, людина діалогізує свій внутрішній «монолог», розмовляючи зі своїм внутрішнім голосом, alter ego, совістю тощо;

– *міжособистісна комунікація* як правило пов'язана з ідеальною моделлю комунікації і багато в чому є первинною, у ній беруть участь двоє комунікантів (але є варіанти спостерігача, включеного спостерігача і стороннього, комунікації у присутності свідків, у натовпі тощо);

– *групова комунікація*: всередині групи, між групами, індивід – група (інтерв'ю політичного лідера чи розмова керівника компанії зі службовцями);

– *масова комунікація* відбувається в тому випадку, якщо повідомлення отримує або використовує велика кількість людей, яка часто складається з різних за своїм інтересам і комунікативним досвідом груп.

Види і способи комунікації можна розбити на три групи: усну, письмову й візуальну.

*Усне* комунікування використовується під час спілкування (розмови між людьми, телефоном, запис мови на магнітні та інші носії). *Письмове комунікування* застосовується у листах, записах, бланках, під час використання електронної пошти тощо. *Візуальна комунікація* – це мова жестів, міміки, яка полегшує спілкування між людьми.

На думку психологів, у багатьох ситуаціях найбільш ефективним є безпосередній усний контакт, за допомогою якого можна передавати всі деталі, уточнити неясні питання і цим виключити неправильне розуміння завдання тощо. Якщо людина може ставити запитання, то, на думку американських дослідників, імовірність того, що вона правильно зрозуміла повідомлення, збільшується на 20 %, а якщо вона може висловлювати зауваження, то її розуміння підвищується ще на 15 %.

Для досягнення цілей організації (установи) та ефективного обміну інформацією використовуються висхідні, низхідні та горизонтальні комунікації. Висхідні комунікації, як правило, здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок. Метою їх є оповіщення вищого ешелону влади (вищого керівництва) про те, що робиться на більш низьких рівнях ієрархічної системи. Тобто це діалогічне спілкування, у процесі якого сторони з'ясовують і узгоджують свої позиції. У тоталітарних державах фактично відбувається монолог влади (низхідне поширення інформації), яка найперше зацікавлена в тому, щоб забезпечити донесення спеціально сформованих повідомлень до аудиторії з метою впливу на суспільство.

Перед низхідними комунікаціями ставиться завдання довести до відома й свідомості на вищих рівнях стратегічні напрямки майбутньої діяльності.

Яскравим прикладом горизонтальної комунікації є обмін інформацією між різними відділами та іншими структурними підрозділами, у результаті чого досягається координація та узгодження діяльності для досягнення загальних цілей організації. Умовою ефективного здійснення горизонтальних комунікацій є чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв'язку тощо.

*За способом взаємодії виокремлюють безпосередню та опосередковану (за допомогою технічних засобів або інших людей) комунікацію, а також формальну (у межах певних встановлених правил) і неформальну.*

Чимало питань розглядаються та вирішуються неформально групами, що не наділені офіційними повноваженнями і які створені на базі дружніх стосунків, старих шкільних зв'язків, належності до однієї партії, національного походження, релігії та інших загальних інтересів. Зарубіжна преса іноді пише про «кухонні кабінети» багатьох глав держав і урядів, вплив яких поширюється далі впливу офіційно створених кабінетів і «виконавчих комітетів».

*За масштабом комунікації* (з урахуванням кількості її суб'єктів) може бути виокремлена міжособистісна, групова та масова комунікація. Міжособистісна комунікація передбачає взаємодію між суб'єктами, які відносно чітко ідентифікують один одного за певними характеристиками, групова – в межах певних груп, члени яких об'єднані певними ідеями, ставленням до певних явищ і процесів тощо, масова – в межах гетерогенної, розосередженої аудиторії.

За рівнями розрізняють:

1. *Зовнішні комунікації* – між організацією та її зовнішнім середовищем.

Організації користуються різноманітними засобами для комунікацій із зовнішнім оточенням. У сфері відносин з громадськістю першорядна увага приділяється створенню певного образу, іміджу організації на місцевому, загальнонаціональному чи міжнародному рівні.

2. *Внутрішні комунікації* – комунікації всередині організації між її різними рівнями і підрозділами. Такі комунікації можуть бути усними або письмовими, безпосередніми чи віртуальними, особистими або груповими. Ефективні внутрішні комунікації всіх напрямів – це одне з основних завдань будь-якої організації. Основна мета внутрішніх комунікацій – це встановлення ефективних і лояльних відносин між працівниками та керівництвом. При цьому комунікації мають працювати в усіх напрямках – знизу вгору, згори вниз і горизонтально. Чи не основною умовою ефективності цього процесу є наявність зворотного зв'язку. Внутрішня комунікація покликана:

– інформувати про цілі і стратегічні задуми органу влади та керівництва, про результати роботи, про нові тенденції. Процес інформування повинен бути



надійним, постійним і своєчасним. Мета полягає у забезпеченні співробітника всією інформацією, необхідною для його продуктивної роботи, обізнаності щодо власного оточення, що дає можливість відповісти на запитання сторонніх зацікавлених осіб;

– мотивувати, формуючи відчуття оцінки праці та уваги до співробітників на емоційному рівні. Мета полягає у стимулюванні особистої активності, творчості та ентузіазму працівників;

– направляти завдяки створенню орієнтирів та формуванню ідентичності, усвідомленню вимог структури, вихованню лояльності. Направляюча комунікація повинна насамперед викликати довіру і носити індивідуальний характер.

## **1.2 Пресконференції і брифінги**

Основною формою спілкування влади зі ЗМІ на сьогодні є пресконференції та брифінги.

Підготовка до пресконференції розпочинається з визначення теми (предмету) пресконференції. Тема пресконференції, як правило, прив'язується до певної інформаційної причини. Крім теми, необхідно визначити дату, час та місце проведення пресконференції. При виборі дати і часу доцільно опрацювати анонси, подані засобами масової інформації, інформаційними агентствами про суспільно важливі події на найближчий період, щоб період проведення цих заходів не збігался в часі з іншими резонансними подіями. Оптимальна тривалість пресконференції – 1,5–3 години.

Для проведення пресконференції інформаційна служба формує пакет документів (преспакет) для журналістів та окремий пакет документів для учасників, які представляють орган влади. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) рекомендує такі складові преспакету:

– факт-лист – інформація на 1 сторінку про орган самоврядування; специфічні відомості, сфера діяльності, наукові праці чи інші досягнення;

- додаткові (пояснювальні, ілюстративні) матеріали чи коментарі;
- графічні матеріали – таблиці, графіки, фотографії головних дійових осіб тощо;
- копії попередніх публікацій з різних видань, представницькі буклети, візитки – за наявності;
- блокнот, ручка, візитка пресслужби.

Частиною організаційної підготовки пресконференції є розсилання інформаційним підрозділом пресанонсу про проведення заходу. Адресатами при цьому є:

- 1) редакції телерадіокомпаній, друкованих ЗМІ;
- 2) профільні журналісти, які висвітлюють діяльність органів влади (акредитовані в органі влади);
- 3) інформаційні агентства;
- 4) Інтернет-видання.

На брифінгу, зазвичай, виголошується коротка заява керівної особи або її речника і, як правило, не передбачені запитання журналістів. Рішення про проведення брифінгу може прийматися як за кілька днів, так і за кілька годин.

### **1.3 Круглі столи**

*Круглий стіл* – форма публічного обговорення питань, якій притаманні певний порядок і черговість висловлювань його учасників, а також рівні права і позиції всіх присутніх. Учасники такого обговорення здебільшого сидять за столом, що має округлу форму.

Круглі столи, як правило, проводяться з метою обговорення проблем, пошуку шляхів їх розв'язання, генерації нових ідей тощо. Круглі столи ефективні на різних стадіях ідентифікації та розв'язання проблем.

Фахівці рекомендують для розгляду специфічних тем на круглому столі запрошувати принаймні 30 % людей з-поза професійного середовища (вони мають

свіжий погляд на проблему і нерідко можуть запропонувати нестандартні шляхи її вирішення).

Встановлення дати і тривалості круглого столу залежать від планів організаторів та можливостей потенційних учасників. Для кожного учасника потрібно підготувати інформаційний пакет, до якого входитимуть:

- програма і регламент заходу;
- вихідна інформація з проблематики, яку обговорюватимуть (бажано подати тези виступів основних доповідачів);
- проєкт підсумкового документа.

Регламент круглого столу має бути такий, щоб усі присутні мали змогу висловитися. Достатньо часу треба залишити на дискусію і обговорення підсумкового документа. Загалом організаційний сценарій круглого столу може мати такий зміст:

- відкриття, представлення організаторів та учасників;
- вступне слово ведучого, який має окреслити мету і завдання заходу, очікувані результати, оголошення регламенту і засади дискусії;
- виступи експертів (інформаційні повідомлення);
- обговорення;
- закриття;
- неофіційна частина (кава).

Круглий стіл дає можливість його організаторам ознайомитися зі спектром думок з проблематики, яку вони досліджують, одержати хороший матеріал для публікацій у ЗМІ та подальшої аналітичної й експертної роботи. А учасники, завдяки взаємним обговоренням, мають змогу подивитися на проблему з різних позицій, публічно представити свою позицію і сподіватися на лобіювання власних інтересів.

## 1.4 Робочі семінари

Однією з ефективних можливостей залучити якомога більше людей до розуміння та підтримки конкретних шляхів вирішення проблеми, підготовки відповідних проєктів рішення є *робочі семінари*. Основними елементами етапу *підготовки* до проведення семінару є:

- розробка програми семінару;
- визначення ключових доповідачів та фасилітаторів;
- вибір місця проведення та технічного обладнання;
- підбір та запрошення учасників.

У разі, коли нас цікавить, насамперед, практичний результат роботи учасників семінару, його програма має складатися з двох частин: *пленарного засідання та роботи в тематичних секціях*.

Починають семінар з пленарного засідання, відкриває його хтось із організаторів, пояснивши присутнім мету заходу та завдання, які стоять перед учасниками. Далі традиційно надають слово для привітань від офіційних осіб. Після формальностей відбуваються 2–3 *тематичні виступи експертів*, у яких пояснюють учасникам суть проблеми, можливі наслідки, можливі варіанти розв'язання, успішні приклади тощо.

*Після – учасники працюють у тематичних секціях*, кількість яких не має перевищувати трьох-чотирьох. Кожна група має представити результати своєї роботи та відповісти на запитання.

Доповідачами мають бути фахівці, які добре знають проблему і мають авторитет серед учасників. Продуктивність роботи у секціях суттєво залежить від вибору *фасилітаторів*, які працюють у кожній групі. *Фасилітатор* – це помічник групи, який контролює процес розв'язування проблеми або ухвалення спільного рішення.

## 1.5 Презентації

**Презентація** – це особливий спосіб публічних виступів. Вона відрізняється від промови багатьма елементами: презентації вільніші, ніж промови, гнучкіші, ліпше залучають публіку до активної участі; публіка, яка бере участь у презентації, може ставити запитання, коментувати і навіть переривати виступ; презентації – це повсюдний спосіб спілкування професіоналів.

З широким розповсюдженням комп'ютерів люди почали створювати спеціальні електронні документи, які містили матеріали рекламного або інформаційного характеру і були підготовлені для показу на екрані комп'ютера. Такі документи називають комп'ютерними презентаціями. Основні можливості програм створення комп'ютерних презентацій:

- створення електронних презентацій, які можуть містити текстові, графічні, звукові та відеоматеріали, анімаційні ефекти;
- оформлення друкованих документів, призначених для роздавання слухачам;
- створення вебсторінок (тобто сторінок для розміщення та перегляду в мережі інтернет);
- створення нотаток доповідача.

Презентація складається з окремих частин – екранних кадрів, які називають слайдами. Комп'ютерна презентація – це набір слайдів, пов'язаних певною тематикою. На слайдах презентації можна розміщувати текстові, графічні, відео- та звукові об'єкти.

Презентатор – це особа, що передає повідомлення. Для більшості усних презентацій виступаючий – центральна фігура, він несе повну відповідальність за результат презентації. Тому дуже важливо, щоб презентатор тонко розумів динаміку комунікаційного процесу й вільно володів прийомами активного спілкування.

Повідомлення – це безпосередньо та інформація, яку презентатор передає аудиторії.

Аудиторія – це особи, які були запрошені на презентацію. Їхній склад і кількість визначаються організаторами презентації заздалегідь.

Кроки з підготовки та проведення презентації такі:

- планування презентації;
- аналіз складу, мети, характеру й стану аудиторії;
- компоненти презентації;
- вибір, розробка варіантів використання демонстраційно-наочних матеріалів;
- безпосередньо підготовка до мови: написання тексту, плану, підготовка наочних матеріалів;
- підготовка до відповідей на запитання з аудиторії;
- вибір місця проведення презентації.

Планування є необхідною частиною процесу презентування. Створюючи план, презентатор добуває інформацію і формує свіжі ідеї, необхідні як для підготовки, так і для проведення презентації.

Ціль допомагає визначити форму, зміст і стиль презентації, а також рівень взаємодії аудиторії із презентатором.

## ТЕМА 2 НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

### 2.1 Положення Конституції України, Законів України та інших нормативно-правових актів, що гарантують права громадян і регулюють інформаційно-комунікативну діяльність

Закріплене Конституцією України право на інформацію передбачено, насамперед, Законами України «Про звернення громадян», «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації» та іншими нормативно-правовими актами.

Закон України «Про інформацію» встановлює, що кожен має право на вільне одержання, використання, поширення, зберігання та захист інформації, необхідної для реалізації своїх прав, свобод і законних інтересів.

Відповідно до ч. 4 ст. 20 Закону України «Про інформацію» порядок створення (заснування) та організації діяльності окремих ЗМІ визначаються законодавчими актами про ці засоби. Такими законодавчими актами є ЗУ «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні» та «Про телебачення і радіомовлення».

*Друкованими засобами масової інформації (пресою) в Україні є періодичні видання і такі, що виходять під постійною назвою, з періодичністю один і більше номерів (випусків) протягом року на підставі свідоцтва про державну реєстрацію.*

*Аудіовізуальний (електронний) засіб масової інформації – організація, яка надає для масового приймання споживачами аудіовізуальну інформацію, передану у вигляді електричних сигналів і прийняту за допомогою побутових електронних пристроїв.*

Закон України «Про доступ до публічної інформації» визначає порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, яка наявна у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної

інформації, визначених цим Законом, та інформації, що становить суспільний інтерес.

Право на доступ до інформації є конституційним правом людини, яке передбачене і гарантоване статтею 34 Конституції України, а саме: право кожного на свободу думки і слова, на вільне вираження своїх поглядів і переконань; право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію усно, письмово або в інший спосіб на свій вибір.

Обмеження доступу до інформації здійснюється відповідно до Закону «Про доступ до публічної інформації» при дотриманні сукупності таких вимог:

1) виключно в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку з метою запобігання заворушенням чи кримінальним правопорушенням, для охорони здоров'я населення, для захисту репутації або прав інших людей, для запобігання розголошенню інформації, одержаної конфіденційно, або для підтримання авторитету і неупередженості правосуддя;

2) розголошення інформації може завдати істотної шкоди цим інтересам;

3) шкода від оприлюднення такої інформації переважає суспільний інтерес в її отриманні.

*Конфіденційна інформація* – інформація, доступ до якої обмежено фізичною або юридичною особою, крім суб'єктів владних повноважень, та яка може поширюватися у визначеному ними порядку за їхнім бажанням відповідно до передбачених ними умов. Не може бути віднесена до конфіденційної інформація, що була отримана або створена розпорядниками інформації.

Розпорядники інформації, які володіють конфіденційною інформацією, можуть поширювати її лише за згодою осіб, які обмежили доступ до інформації, а за відсутності такої згоди – лише в інтересах національної безпеки, економічного добробуту та прав людини.

*Таємна інформація* – інформація, розголошення якої може завдати шкоди особі, суспільству і державі. Таємною визнається інформація, яка містить державну, професійну, банківську, розвідувальну таємницю, таємницю



досудового розслідування та іншу передбачену законом таємницю.

*Службова інформація* – міститься в документах суб'єктів владних повноважень, які становлять внутрівідомчу службову кореспонденцію, доповідні записки, рекомендації, якщо вони пов'язані з розробкою напряму діяльності установи або здійсненням контрольних, наглядових функцій органами державної влади, процесом прийняття рішень і передують публічному обговоренню та/або прийняттю рішень; зібрана в процесі оперативно-розшукової, контррозвідувальної діяльності, у сфері оборони країни, яку не віднесено до державної таємниці.

Документам, що містять інформацію, яка становить службову інформацію, присвоюється гриф «для службового користування».

Доступ до інформації забезпечується шляхом:

1) систематичного та оперативного оприлюднення інформації: в офіційних друкованих виданнях; на офіційних вебсайтах у мережі Інтернет; на інформаційних стендах; будь-яким іншим способом;

2) надання інформації за запитами на інформацію.

Закон України «Про звернення громадян» передбачає, що громадяни України мають право звернутися до органів державної влади, місцевого самоврядування, об'єднань громадян, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, засобів масової інформації, посадових осіб відповідно до їх функціональних обов'язків із зауваженнями, скаргами та пропозиціями, що стосуються їхньої статутної діяльності, заявою або клопотанням щодо реалізації соціально-економічних, політичних та особистих прав і законних інтересів та скаргою про їх порушення.

Право на звернення – це викладені в письмовій або усній формі пропозиції (зауваження), заява (клопотання) і скарги (ст. 3 Закону України «Про звернення громадян»), до суб'єктів владних повноважень, об'єднань громадян, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, засобів масової інформації.

## 2.2 Поняття звернення громадян, права громадянина при розгляді звернення

Під зверненням щодо доступу до офіційних документів розуміється звернення з вимогою про надання можливості ознайомлення з офіційними документами. *Запит може бути індивідуальним або колективним.* Він подається у письмовій формі. Громадянин має право звернутися до державних органів і вимагати надання будь-якого офіційного документу, незалежно від того, стосується цей документ його особисто чи ні, крім випадків обмеження доступу, передбачених цим Законом. Громадяни України, державні органи, організації і об'єднання громадян подають запит відповідному органу законодавчої, виконавчої та судової влади, його посадовим особам. У запиті повинно бути зазначено прізвище, ім'я та по батькові запитувача, документ, письмова або усна інформація, що його цікавить, та адреса, за якою він бажає одержати відповідь. Органи законодавчої, виконавчої та судової влади України, їх посадові особи зобов'язані надавати інформацію, що стосується їхньої діяльності, письмово, усно, телефоном чи шляхом публічних виступів своїх посадових осіб.

Термін вивчення звернення на предмет можливості його задоволення не повинен перевищувати десяти календарних днів. Протягом вказаного терміну державна установа письмово доводить до відома запитувача, що його запит буде задоволено або що запитуваний документ не підлягає наданню для ознайомлення. Задоволення запиту здійснюється протягом місяця, якщо інше не передбачено законом. Аналогічний термін розгляду встановлюється і щодо запиту про надання письмової інформації.

Відмова у задоволенні звернення доводиться до відома запитувача у письмовій формі з роз'ясненням порядку оскарження прийнятого рішення. У відмові має бути зазначено:

- 1) посадову особу державної установи, яка відмовляє у задоволенні запиту;
- 2) дату відмови;

3) мотивовану підставу відмови. Відстрочка задоволення запиту допускається в разі, якщо запитуваний документ не може бути надано для ознайомлення у місячний термін.

Відповідно до Указу Президента України від 31.07.2000 № 928/2000д «Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні», був взятий напрямок на розвиток національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет в Україні та на забезпечення широкого доступу громадян до цієї мережі.

Однією з головних цілей цього Указу Президента було надання можливості громадянам за допомогою мережі Інтернет *отримувати інформацію про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування шляхом створення відповідних вебсайтів.*

Так, єдиним нормативним актом, що містить правове закріплення поняття «вебсайту» як офіційного джерела інформації, є Розпорядження Голови Верховної Ради України від 24.05.2001 № 462, яким затверджено «Положення про вебсайт Верховної Ради України у глобальній інформаційній мережі Інтернет». Вебсайти органів влади містять публічну інформацію, згідно з ч.1 ст.1 Закону України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI.

Публічна інформація – це відображена та задокументована будь-якими засобами та на будь-яких носіях інформація, що була отримана або створена в процесі виконання суб'єктами владних повноважень своїх обов'язків, передбачених чинним законодавством, або яка перебуває у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації.

Розміщення на вебсайтах державних органів влади нормативно-правових актів не є їх офіційним опублікуванням для набрання ними чинності. Нормативно-правові акти набирають чинність після публікації в офіційних друкованих джерелах.

Створення та забезпечення функціонування єдиного державного вебпорталу відкритих даних здійснюється Міністерством цифрової трансформації України.

## **ТЕМА 3 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДРОЗДІЛІВ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОМУНІКАЦІЙ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

### **3.1 Підходи до організації діяльності пресслужб органів державної влади та місцевого самоврядування**

Результативність діяльності пресслужби визначається її позиціонуванням у структурі організації. Існують три різновиди підходів до організації пресслужби:

1. Системоутворювальний підхід. Пресслужба розглядається як ключовий інструмент управління організацією та її розвитком. У цьому випадку вона має пряме підпорядкування керівництву та широкі повноваження у використанні ресурсів організації.

2. Проміжна ланка. Пресслужба виступає посередником між організацією та зовнішніми учасниками інформаційного середовища. Її завдання обмежується моніторингом масових медіа та співпрацею зі ЗМІ, а також відповідно до вказівок керівництва.

3. Аутсорсинг. Цей підхід полягає в делегуванні виконання низки функцій зовнішнім підрядникам. Тут немає потреби у власній пресслужбі, а основним завданням може бути координація робіт зовнішніх організацій.

Вибір підходу до побудови пресслужби визначає її функції, роль у внутрішній та зовнішній комунікації організації та рівень управління нею в організаційній структурі.

Однією з ключових цільових функцій пресслужб та служб зі зв'язків із громадськістю в органах влади є забезпечення активних взаємозв'язків із громадянами та їх об'єднаннями. Цей принцип є відображеним у нормативних документах, що регулюють діяльність інформаційних підрозділів в органах влади.

Забезпечення ефективного спілкування та взаємодії з громадськістю – у

центрі місії пресслужб та служб зі зв'язків із громадськістю в органах влади. Цей пріоритет відображено у правових актах, які регламентують роботу відділів з інформації в органах влади.

Принципи інформаційних відносин, що визначені у Статті 5 Закону України «Про інформацію», включають:

- забезпечення гарантованості права на отримання інформації;
- принципи відкритості та доступності інформації, а також свобода її обміну;
- важливість об'єктивності та достовірності наданої інформації;
- забезпечення повноти та точності наданої інформації;
- дотримання законності у процесах одержання, використання, поширення та зберігання інформації.

### **3.2 Основні цілі та завдання пресслужб органів державної влади та місцевого самоврядування**

Пресслужби органів державної влади та місцевого самоврядування ставлять перед собою основну мету:

- передавати інформацію про діяльність органів влади через засоби масової інформації та формувати позитивний імідж цих органів;
- внутрішньо організувати пресекретарів різних організацій для створення ефективних комунікаційних ліній та оперативної передачі інформації стосовно організації – це означає взаємодію зі ЗМІ, державними структурами різного рівня, громадськими та комерційними організаціями;
- пояснювати громадянам вплив владної політики та програм на їхнє життя, надаючи загальнодоступну інформацію про дії держави та органів місцевого самоврядування. Такий підхід сприяє розумінню громадськістю рішень, прийнятих органами влади;

– спілкуючись із ЗМІ, співробітники пресслужб виправляють помилкову інформацію про уряд та пояснюють позитивні аспекти його діяльності. Однак це не повинно бути єдиною метою їхньої роботи. Співробітникам пресслужб необхідно враховувати відповідальність за імідж не лише влади перед громадськістю та ЗМІ, а й за імідж ЗМІ в очах влади.

Функціональні принципи пресслужб органів влади включають:

- інформування громадян про прийняття рішень та діяльність органу влади;
- забезпечення прозорості та відкритості у діяльності влади;
- підтримка реалізації законодавства;
- аналіз соціально-політичних процесів та моніторинг ЗМІ;
- сприяння розвитку цивільного суспільства.

### **3.3 Принципи діяльності пресслужб органів державної влади та місцевого самоврядування**

У роботі пресслужб державної влади та місцевого самоврядування можна виділити наступні принципи.

*Принцип відвертості влади перед суспільством* – забезпечення відвертості інформації при виробленні та ухваленні управлінських рішень. Це один з основних принципів, який має бути дотриманий, оскільки журналісти систематично стикаються з неможливістю отримати інформацію, що цікавить.

*Принцип рівності* – забезпечення рівного права на інформацію для всіх ЗМІ. Слід особливо відзначити, що рівне право на здобуття інформації закріплене в ст. 34 Конституції України і повинно неухильно дотримуватися.

За даними моніторингу порушень законних прав та інтересів журналістів, що проводиться Міжнародною асоціацією з захисту свободи слова (IFEX), вибірковість у наданні інформації є одним з найбільш поширених видів таких порушень.

*Принцип соціальної орієнтації* – забезпечення пріоритету при здійсненні державної підтримки інформаційним проектам соціальної спрямованості. Цей принцип найбільш актуальний для роботи державних пресслужб, які повинні надавати особливе значення висвітленню за допомогою ЗМІ проєктів, здійснюваних урядом, що мають велике соціальне значення, наприклад, будівництво комунального житла.

*Принцип законності* – формування системи, яка забезпечує політичну та ідеологічну свободу думки і слова, незалежність засобів масової інформації. Усі необхідні для цього норми закріплені в чинному законодавстві України (Конституція України, Закон про ЗМІ).

*Принцип системності* – інформаційна політика спирається на принцип системності в стосунках адміністрації зі всіма ЗМІ. У цьому випадку йдеться про регулярне проведення зустрічей з керівниками ЗМІ, де всі питання та проблеми спільно обговорюються.

### **3.4 Функції пресслужб органів державної влади та місцевого самоврядування**

Діяльність пресслужб органів державної влади та місцевого самоврядування багатофункціональна. Вона має, як мінімум, дві функціональні сторони. З одного боку, діяльність працівника пресслужби має масово-інформаційну природу, що робить її близькою до журналістики, зокрема, парламентської журналістики. Саме через характеристику праці її фахівців зі збору, обробки, компонування, поширення масової інформації виявляється сутність їхньої роботи як особливого виду журналістської діяльності.

Поняття «масова» стосовно інформації можна розглядати у такому контексті:

– орієнтація на широкий загал (суспільство, нація, регіон тощо) без прямої взаємодії незалежно від масштабу та географічного розташування аудиторії;

- відповідність потребам цієї широкої маси людей в інформації та надання їм даних, які вони можуть використовувати у різних аспектах життя;
- бажання сформувати узгоджену позицію маси щодо питань, які їх стосуються, і включення їх до соціальної спільноти – з напрацюванням спільної активної позиції стосовно цих питань;
- доступність інформації для масової аудиторії з точки зору доступу до даних, простота та зрозумілість форми представлення;
- можливість систематичного та постійного отримання інформації аудиторією;
- відкритий доступ для всіх, хто бажає брати участь у формуванні та обговоренні інформації.

Таким чином, перша, «журналістська», група функцій пресслужб органів державної влади та місцевого самоврядування включає такі:

- комунікативні;
- ідеологічні;
- культурно-освітні;
- рекламно-довідкові;
- безпосередньо організаторські.

З іншого боку, оскільки пресслужба є сполучною ланкою між органом влади і громадськістю в сучасних умовах відкритого суспільства, на неї покладені функції моніторингу й аналізу громадської думки. Реалізація цієї функції направлена усередину органу влади. Через неї здійснюється здобуття зворотної інформації, актуальних відомостей про стан об'єктивної дійсності, необхідних для здійснення і корекції функціонування всієї влади.

*Комунікативна функція.* В обов'язки фахівця пресслужби входить надання аудиторії відомостей про діяльність певного органу влади, про ініціативи, які розробляються і реалізуються. Органи влади приймають рішення, які істотним чином впливають на життя кожного громадянина, визначають характер взаємин суб'єктів політичного простору. У зв'язку з цим інформація з цих органів



становить особливий інтерес для журналістів і знаходить своє віддзеркалення практично у всіх типах ЗМІ.

*Ідеологічна функція.* Незважаючи на те, що формально пресслужба перебуває в стороні від ідеологічних і безпосередньо політичних дискусій, вона є важливою ланкою в комунікативному ланцюзі політик–виборець. За допомогою пресслужби державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування доносять до широкої аудиторії своє бачення політичних та соціально-економічних процесів. Працівник пресслужби в більшості випадків прагне уникнути однозначних оцінок тієї або іншої події, намагається донести до аудиторії образ події, максимально наближений до об'єктивної реальності. У зв'язку з цим реалізація пресслужбою ідеологічної функції більшою мірою направлена або на деідеологізацію, або на реідеологізацію інформації.

*Культурно-освітня функція* полягає в тому, щоб, будучи одним з інститутів суспільно-політичної культури суспільства, брати участь у пропаганді і поширенні в житті суспільства високих культурних цінностей, виховувати людей на зразках загальносвітової культури, тим самим сприяючи всебічному розвитку людини. Таким чином, пресслужба органів влади виступає як один з чинників соціалізації громадянина.

Особливістю культурно-освітньої функції органів державної влади та місцевого самоврядування є формування у громадян уявлення про діяльність органу на інструментальному рівні, спрямованість на навчання користуватися демократичними механізмами дії на владу.

Культурно-освітня функція тісно зв'язана з *рекламно-довідковою функцією*, оскільки пресслужба покликана, окрім усього іншого, сприяти задоволенню інтересу громадян щодо побудови представницької гілки влади, структури бюджетних витрат і доходів тощо, сприяти розвитку суспільно-політичної культури і компетенції громадян.

При розгляді *безпосередньо-організаторських функцій* пресслужб органів державної влади та місцевого самоврядування необхідно враховувати можливість

різних напрямів їх реалізації. Першою чергою, ці напрями визначаються цільовим призначенням тих або інших дій пресслужби.

Виділення *функції моніторингу та аналізу громадської думки* відбувається виходячи з наявності двох груп чинників – політичних і практичних. Таким чином, пресслужба виступає інструментом, який надає політикові актуальну інформацію про стан умонастроїв громадян. На підставі такої інформації політик формує свій образ дійсності, відповідно до якого вибудовує взаємини з різними суспільно-політичними суб'єктами, формулює повідомлення, які надалі доноситимуться до виборця.

Зв'язки з громадськістю – це одна з основних функцій управління, яка забезпечує встановлення, підтримку та безперервне здійснення спілкування між організацією та її громадськістю, взаєморозуміння та співпрацю між ними.

Ця функція в органах державної влади та місцевого самоврядування передбачає вирішення таких завдань:

- забезпечення керівництва органу необхідною інформацією;
- формування, регулювання й управління громадською думкою;
- зворотний зв'язок громадськості з органом влади та управління;
- забезпечення діяльності органу влади та управління в інтересах громадськості;
- передбачення та прогнозування тенденцій розвитку;
- відкрите спілкування з громадськістю через засоби масової інформації.

Моніторинг громадської думки несе одну (або більш ніж одну) з трьох організаційних функцій:

- виявляє стан критичних явищ довкілля або таких, що перебувають у стані зміни і відносно яких буде вироблено курс дій на майбутнє;
- встановлює стосунки влади з громадськістю відносно попередніх успіхів і невдач певної політики або програм, забезпечуючи зворотний зв'язок;
- встановлює відповідності правилам і зобов'язанням.

Результати моніторингу громадської думки можуть бути використані для поліпшення процесу ухвалення рішення, а також, побічно, для інформування громадськості або як інструмент зворотного зв'язку з метою здійснення проєктів, оцінки програм або вироблення політики.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2**

### **ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ**

#### **ТЕМА 4 ПСИХОЛОГІЯ СТРЕСУ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА**

##### **4.1 Поняття стресу і ризику в психології управління**

Психологія стресу в діяльності керівника грає важливу роль, оскільки керівники зазнають значного тиску та відповідальності в своїй роботі. Вони повинні приймати складні рішення, керувати командою, вирішувати конфлікти та управляти різними ситуаціями, що можуть бути стресовими.

Основні аспекти психології стресу для керівників:

##### 1. Стрес як невід'ємна частина управління:

– керівники часто зустрічаються з великим навантаженням, тиском та невизначеністю. Стрес може бути результатом надмірних очікувань, несподіваних подій або складних ситуацій.

##### 2. Способи управління стресом для керівників:

– саморегуляція. Розвиток навичок самоконтролю та саморегуляції емоцій, що допомагає керівникам залишатися спокійними та зосередженими в стресових ситуаціях;

– ефективне планування. Структурування робочого часу та завдань, розробка пріоритетів допомагає уникнути відчуття перевантаження та стресу;

– розвиток підтримки. Створення оточення, яке підтримує, допомагає

керівникові долати стресові ситуації та знаходити рішення.

### 3. Вплив стресу на прийняття рішень:

– стрес може впливати на когнітивні функції, такі як увага, концентрація та прийняття рішень. Керівникам важливо знаходити стратегії для збереження ясності мислення навіть у стресових ситуаціях.

### 4. Керівництво в стресових ситуаціях:

– керівники мають бути прикладом для своєї команди в управлінні стресом. Вони повинні показувати ефективні методи управління стресом та знаходження рішень у складних ситуаціях.

### 5. Стрес і здоров'я керівника:

– постійний стрес може впливати на фізичне та психічне здоров'я керівника. Забезпечення балансу між роботою та особистим життям, фізичними вправами та здоровим харчуванням допомагає зберегти здоров'я в умовах стресу.

Стрес – це реакція організму на небезпечні або особливі умови, які сприймаються як виклик або загроза для фізичного, психічного або емоційного благополуччя.

#### Вплив стресу на управління:

- погіршення прийняття рішень. Стрес може впливати на здатність приймати рішення та аналізувати ситуацію об'єктивно;
- зниження продуктивності. Постійний стрес може призвести до втоми та зниження ефективності роботи;
- емоційний стан команди. Стрес може впливати на емоційний стан персоналу, викликаючи конфлікти та напруження в команді.

Ризик – це ймовірність виникнення небажаної події або втрати при прийнятті певного рішення чи здійсненні дії.

#### Вплив ризику на управління:

- планування. Ризик вимагає управлінського планування для ідентифікації, оцінки та управління ним;
- прийняття рішень. Управління ризиком передбачає урахування можливих

наслідків та вибір оптимального варіанту дії;

– стратегічне управління. Розуміння ризиків допомагає компаніям розробляти стратегії, щоб уникнути чи зменшити їхній вплив.

Стрес може бути результатом високого ризику в ситуаціях, коли людина відчуває загрозу для свого благополуччя або успіху. На відміну від фізичного стресу, психологічний стрес може бути спричинений відчуттям невизначеності або недостатньої підготовки до управлінських ситуацій з великим ризиком.

Управління стресом і ризиком включає в себе розвиток стратегій для зменшення впливу стресу на управлінські процеси, а також для зменшення ризиків, що можуть спричинити стрес.

Управління стресом і ризиком в психології управління є важливими аспектами для досягнення ефективності та успіху в управлінській діяльності. Розуміння та управління цими поняттями дозволяє керівникам та командам працювати більш ефективно в умовах невизначеності та високого тиску.

Під час розвитку стресу спостерігають три стадії:

**1. Стадія тривоги.** Це найперша стадія, що виникає з появою подразника, що викликає стрес. Наявність такого подразника викликає низку фізіологічних змін: у людини частішає подих, трохи піднімається тиск, підвищується пульс. Змінюються і психічні функції: підсилюється порушення, вся увага концентрується на подразнику, проявляється підвищений особистісний контроль ситуації.

**2. Стадія опору.** Настає у випадку, якщо фактор, що викликав стрес, продовжує діяти. Тоді організм захищається від стресу, витрачаючи «резервний» запас сил із максимальним навантаженням на всі системи організму.

**3. Стадія виснаження.** Якщо подразник продовжує діяти, то відбувається зменшення можливостей протистояння стресові, тому що виснажуються резерви людини. Знижується загальна опірність організму. Стрес «захоплює» людину і може привести її до хвороби.

## 4.2 Професійний стрес

**Професійний стрес** є багатовимірним феноменом, що виражається у фізіологічних і психологічних реакціях на складну робочу ситуацію.

Причинами професійного стресу можуть бути як фізичні, так і психологічні чинники, до того ж як реально існуючі, так і передбачувані. Фізичними стресорами можуть бути несприятливі зовнішні впливи трудової діяльності: підвищене фізичне навантаження, погана розробка ергономічних складових тощо.

До психологічних стресорів відносяться: підвищена відповідальність, нестача або надлишок інформації, невизначеність ситуації, підвищена мотивація, тимчасовий дефіцит, часта або швидка перебудова стратегій поведінки під час сформованої ситуації, незадоволеність кар'єрним зростанням, підвищена конфліктність у колективі тощо.

У процесі професійної діяльності багато якостей людини залишаються незатребуваними, викликаючи внутрішньоособистісний стрес. Це сприяє розвитку професійних акцентуацій – надмірно виражених якостей, які негативно позначаються на діяльності та поведінці фахівця. Дослідники вказують, що багаторічне виконання професійної діяльності у разі хорошої адаптивності особистості повинно супроводжуватися особистісним і професійним ростом, задоволеністю працею і підвищенням продуктивності.

Однак навіть у цьому випадку неминучі періоди стабілізації. На початкових стадіях вони є недовготривалими, у подальшому – збільшуються. У крайніх випадках це може призводити до настання професійної стагнації особистості. Стагнація може переживатися суб'єктом як психологічний стрес. У разі недостатніх адаптивних можливостей переживання стресу проявляється у стійких стрес-синдромах. Особистість особливо вразлива для появи професійних стрес-синдромів у моменти криз свого професійного становлення. Непродуктивний вихід з них спотворює подальший професійний розвиток суб'єкта у вигляді

стійких стрес-синдромів (хронічних станів зниженої працездатності, деструкції та деформацій).

Термін «синдром вигорання» походить від грецьк. «*syndrome*» – «поєднання» та англ. «*burn-out*» – «припинення горіння».

Концептуальними передумовами виникнення теорії вигорання вважають праці Г. Сельє, який вважав, що стрес, або загальний адаптаційний синдром – це фізіологічна реакція людського організму, яка виникає внаслідок впливу фізичних, хімічних та органічних чинників. Автор вказував на три стадії стресу:

1) стадія тривоги, коли організм людини готується до зустрічі з загрозою. Організм при цьому мобілізує ресурси і включає механізми саморегуляції захисних процесів. Якщо останні ефективні, то тривога зникає і організм повертається до нормальної активності;

2) стадія резистентності настає під час тривалої дії стресора, коли організму потрібні захисні сили. Організм намагається чинити опір загрозі та збалансувати витрати адаптаційних резервів на фоні адекватного зовнішнім умовам напруження функціональних систем. Це стадія максимальної адаптації та успішного повернення до душевної рівноваги. Якщо ж захисний механізм не спрацьовує, людина переходить до третьої стадії;

3) стадія виснаження настає при дуже сильному і тривалому впливі стресора. При цьому у людини різко знижуються адаптаційні резерви та опір організму, виникають відчуття спустошеності, вразливість до втоми, фізичні проблеми, що може призвести до хвороб і навіть до загибелі організму. Одним із найважчих наслідків довготривалого стресу є синдром «професійного вигорання». За Сельє, вигорання можна віднести до третьої стадії, якій передують стійкий і тривалий рівень збудження.

На сьогодні існує кілька моделей вигорання. Найпоширеніша з них – трифакторна, запропонована у 1986 році *К. Маслач* і *С. Джексон* (*S. E. Jackson*), яка розглядає вигорання як тривимірний конструкт, що включає: емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію особистих досягнень. Більшість

пізніше розроблених моделей вигорання створювалися шляхом об'єднання компонентів чи усунення одного з них із моделі, запропонованої *К. Маслач*.

*Емоційне виснаження* розглядається як основна складова вигорання. Воно викликане міжособистісними потребами, стосується виснаження або спустошення емоційних ресурсів і виявляється зниженоим емоційним фоном, байдужістю або емоційним перенасиченням.

Для *деперсоналізації* характерна деформація відносин з іншими людьми, що виявляється у негативізмі, нелюдському, цинічному ставленні до тих, кому надаються послуги (клієнтів, пацієнтів тощо), а не до власної персони.

*Редукція особистих досягнень* – тенденція до негативного оцінювання власної роботи з тими, кому надаються послуги. Редукція особистих досягнень може виявлятися або в тенденції негативно оцінювати себе, занижувати свої професійні досягнення й успіхи, у негативізмі до службових досягнень і можливостей або в применшенні власної гідності, обмеженні своїх можливостей, обов'язків щодо інших.

Проте вже в 1996 році в третьому виданні MBI (Maslach Burnout Inventory) концепцію вигорання було дещо розширено і сам феномен визначався, як професійна криза, а не обов'язково криза міжособистісних відносин на роботі. Внаслідок цього три структурні компоненти вигорання було переглянуто: виснаження пов'язувалося з утомою, незалежно від її причини; цинізм – з байдужим або відстороненим ставленням до роботи, а не до інших людей; відсутність професійної ефективності включала в себе як соціальні, так і несоціальні аспекти.

Синдром професійного вигорання (burnout) є психологічним станом, який характеризується емоційним виснаженням, відчуттям втрати енергії, цинізмом та зниженням професійної ефективності внаслідок тривалого стресу на роботі. Цей синдром найчастіше спостерігається в тих, хто займає високо відповідальні посади, у тому числі серед керівників, оскільки вони зазнають значного тиску та відповідальності за прийняття рішень та управління командою.



### 4.3 Поняття синдрому «професійного вигорання» керівника

*Професійне вигорання* – багатовимірний, пов'язаний із роботою і, насамперед, психічний синдром, який виникає на різних етапах професійної діяльності нормальних людей та характеризується поступовою втратою під дією пролонгованого професійного стресу емоційної, когнітивної і фізичної енергії, і виявляється у симптомах психоемоційного виснаження, хронічної втоми.

До типових *симптомів професійного вигорання* належать:

- *фізичні* (втома, втомлюваність, виснаження; безсоння, запаморочення, розлади травлення; біль у серці; нудота, тремтіння; артеріальна гіпертензія; утруднене дихання; коливання ваги; скарги на погане самопочуття загалом тощо);
- *емоційні* (нестача емоцій, неемоційність; песимізм, цинізм, черствість у роботі та особистому житті; байдужість; фрустрація, відчуття безпомічності, безнадійності; агресивність, дратівливість; тривога, посилення ірраціонального неспокою, нездатність зосередитися; депресія, почуття провини; втрата ідеалів, надій чи професійних перспектив; збільшення деперсоналізації своєї чи інших (люди починають сприйматися безликими); переважання почуття самотності) тощо);
- *поведінкові* (постійне бажання зробити перерву, відпочити; запізнення; байдужість до їжі; відсутність фізичних навантажень; пошук виправдання у палінні, вживанні кави, алкоголю, ліків, інших психоактивних речовин тощо);
- *інтелектуальні* (зниження інтересу до нових теорій, ідей, альтернативних підходів у роботі; байдужість до новинок, нововведень; відмова від участі у розвиваючих експериментах; формальне виконання роботи тощо);
- *соціальні* (низька соціальна активність, зниження (відсутність) інтересу до колишніх захоплень, хобі, сфери дозвілля; обмеження соціальних контактів тільки вимушеними; відчуття ізоляції, недостатньої підтримки з боку сім'ї, друзів, колег; нерозуміння оточенням тощо).

Вивчення синдрому професійного вигорання у керівників допомагає розуміти причини та фактори, що сприяють його виникненню. Розробка стратегій профілактики та управління стресом допомагає покращити якість життя та професійну ефективність керівників.

## **ТЕМА 5 ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **5.1 Загальні особливості процесу ділового спілкування**

Спілкування завжди пов'язане з певним предметом спілкування, який визначає сутність, специфіку спілкування. Існує спілкування інтимне, професійне, світське, ділове тощо.

Предметом ділового спілкування виступає «діло», справа, коли співрозмовники взаємодіють з приводу конкретного «діла».

Є різні розуміння поняття «ділове спілкування». Одні стверджують, що спілкування можна вважати діловим, якщо його змістом виступає соціально значуща спільна діяльність, інші вважають, що ділове спілкування – це усний контакт між співрозмовниками, які мають для цього необхідні повноваження і ставлять перед собою завдання вирішити проблеми.

*Ділове спілкування* визначимо як спілкування, метою якого є організація та оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Ділове спілкування є специфічною формою контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозицією, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Фахівці визначають особливості ділового спілкування:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначаються їхні мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань;
- узгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать внутрішній світ.

Завданням ділового спілкування є ефективна співпраця. Щоб спілкування було ефективним, воно має базуватись на моральних цінностях, моральній культурі, на таких правилах і нормах поведінки, які сприяють розвитку співпраці. Це зміцнення взаємодовіри, повага, постійне інформування партнера щодо своїх намірів і дій, запобігання обману та невиконанню взятих зобов'язань.

## **5.2 Основні фази процесу ділового спілкування та їх характеристика**

До фаз ділового спілкування відносяться початкова, основна і завершальна.

**Початкова фаза** – протягом якої встановлюють вихідні контакти, настроєність на спілкування, відбувається орієнтація в ситуації. У цій фазі постає завдання: спонукати ділового партнера до спілкування, зацікавити, створити максимальне поле можливостей для обговорення проблем. Тут також оцінюється емоційний стан партнера, визначаються стратегія і тактика спілкування, вибирається певний тон взаємин, виявляється самооцінка партнера і йде орієнтація в розподілі ролей.

**Основна фаза** – протягом якої реалізується певна послідовність дій, а саме: встановлюється проміжна та кінцева мета спілкування, виконуються безпосередні мовні, немовні та документальні контакти, йде взаємний аналіз вихідних та проміжних пропозицій, пошук узгодження рішень, відбувається розподіл ролей за принципом «домінування-підпорядкування», визначення перспектив спілкування.

**Завершальна фаза** – протягом якої формулюються підсумки ділової взаємодії, відбувається вихід із контакту, формуються основи для подальшої взаємодії.

Управлінське спілкування керівників включає в себе аспекти взаємодії, спрямованої на зміну поведінки партнера у співробітництві. Можливості впливу залежать від того, наскільки керівник розуміє потреби та інтереси своїх співробітників та інших осіб. Це розуміння формується на основі інформації, яка надходить від учасників комунікації, а також через спостереження та правильну інтерпретацію слів і дій співробітників.

Значущим фактором для успішного впливу є авторитет керівника та його **здатність переконати** людей. Переконаність є результатом усвідомленого сприйняття інформації та впевненості у її об'єктивності, яке передуює аналізу та оцінці. Найефективнішими формами переконання співробітників є бесіда, дискусія, групова полеміка, оскільки утворена у таких умовах думка є глибшою та стійкішою, ніж та, яка виникла через пасивне сприйняття інформації.

Під час ділового спілкування керівник впливає на психологічний стан людини або групи людей. У таких ситуаціях можливе зменшення контролю над усвідомленням і критичності в оцінці отриманої інформації. Одним зі способів впливу в цих обставинах є **навіювання**. Воно характеризується значним зниженням критичного мислення людини щодо інформації, відсутністю бажання перевіряти її достовірність і безмежною довірою до джерела. Навіть при високому рівні самоконтролю людина не завжди може уникнути впливу навіювання, тому керівники часто його використовують, намагаючись досягти потрібного впливу на своїх підлеглих.

В управлінському спілкуванні важливим є психологічний механізм *наслідування* – повторення і відтворення однією людиною вчинків, жестів, манер, інтонацій іншої людини, а також копіювання певних рис її характеру і стилю життя.

Існують два типи наслідування: свідоме і неусвідомлене. Підлеглі можуть свідомо копіювати професійні навички, ефективні методи спілкування та керівництва, а також раціональні підходи до виконання робочих завдань своїх колег – все, що, на їхню думку, є правильним і корисним. Цей процес наслідування може статися на рівні окремих осіб (наприклад, між «керівником» та «підлеглим») або на рівні встановлених норм поведінки, традицій та корпоративної культури в межах групи або організації.

Діяльність керівника передбачає і публічні виступи, де він може скористатися механізмом *емоційного зараження* – особливим видом психологічного впливу на особистість у процесі спілкування, і взаємодії, які здійснюється не через свідомість та інтелект, а через передавання психічного настрою та емоцій.

Ефективність будь-якого психологічного впливу керівника на його підлеглих залежить від наступних факторів:

1. Знання особливостей співрозмовників, таких як культурні, освітні, національні, вікові, психологічні та професійні характеристики. Це дозволяє керівникам оцінити рівень професіоналізму, загальний рівень інтелекту та обсяг знань співрозмовників під час обміну інформацією.

2. Глибоке розуміння предмету обговорення та його змісту.

3. Уміння керівника об'єктивно оцінювати свої особистісно-професійні якості та компетентність у вирішенні обговорюваних проблем. Надмірне чи недостатнє самооцінювання можуть ускладнити досягнення поставленої мети.

4. Володіння керівником технологією ведення ділового спілкування, що включає низку аспектів, таких як доступність та логічність викладу думок, здатність слухати співрозмовника, впевнено захищати свої погляди та враховувати

позицію іншої сторони, чітке висловлення думок, використання прикладів із життя, емоційне забарвлення мови, контроль емоцій, вміння правильно ставити запитання, дотримання основної теми розмови тощо.

5. Розуміння керівником наслідків комунікації та володіння інформацією як цінним ресурсом, що впливає на розподіл влади в організації. Особи з владою намагаються контролювати інформацію, що може вплинути на види ділового спілкування та обмін інформацією в організації.

### **5.3 Структура ділової бесіди**

Структура ділової бесіди включає певні етапи, кожен з яких має свої особливості:

1. Підготовка. Охоплює складання плану бесіди, визначення основних завдань, аналіз можливих шляхів вирішення питань, прогнозування можливого результату, збір необхідної інформації про співрозмовника та вибір стратегії спілкування.

2. Встановлення місця й часу зустрічі. Це етап планування взаємодії, де обрання зручного часу та місця сприяє ефективному обміну інформацією.

3. Початок бесіди. Створює основу для подальшого спілкування та встановлення контакту між учасниками.

4. Визначення проблеми та передавання інформації. Виявлення основної проблеми, її висвітлення та передача інформації стосовно обговорюваної теми.

5. Аргументування та спростування доводів. Обґрунтування власної позиції та зміцнення її аргументами, а також спростування аргументів співрозмовника.

6. Аналіз альтернатив, пошук оптимального чи компромісного варіанта або конфронтація учасників. Розгляд і вибір оптимального варіанта рішення або, у разі потреби, конфронтуючий обмін думками та позиціями.

7. Прийняття рішення. Закріплення узгодженої позиції або вирішення проблеми.

8. Фіксація домовленості. Запис узгоджених рішень або обов'язків для подальшого виконання.

9. Вихід із контакту. Завершення обговорення та вихід зі спілкування.

10. Аналіз результатів бесіди та своєї тактики спілкування. Оцінка результатів спілкування та власних дій для покращення подальших взаємодій.

Підготовка до ділової бесіди включає ретельне планування, аналіз можливих протікань подій та вибір оптимальних стратегій спілкування для успішного вирішення завдань і досягнення мети бесіди.

#### **5.4 Рекомендації для керівника щодо психологічного вдосконалення навичок активного слухання співрозмовника**

Активне слухання є набором вербальних та невербальних навичок, спрямованих на збагачення спілкування та ефективне передавання інформації. Його техніки, такі як уточнення, пауза, перефразування та інші, грають ключову роль у різних сферах, таких як продажі, освіта, консультування, керівництво та інші. Ці вміння є важливими компонентами soft skills та допомагають оцінювати рівень розвитку цієї навички у працівників. Їхнє застосування може бути оцінене через різні показники, такі як уважність, демонстрація зацікавленості, співпереживання та активна взаємодія зі співрозмовником. Для більш точного оцінювання кожного показника поведінки можуть використовуватися трьохрівневі описи, що допомагають зрозуміти, на якому рівні проявляються ці навички. Щоб розвинути навички активного слухання, варто виконати наступні дії:

1. Проявляйте зацікавленість в інших людях, намагаючись утриматися від бажання перебивати їх під час розмови. Спрямуйте увагу на слова та важливі моменти, слухаючи уважно та ставлячи уточнювальні питання після того, як співрозмовник завершив висловлювання.

2. Робіть записи під час спілкування, щоб важливі моменти залишилися в пам'яті та підкреслювали важливість розмови для вас і співрозмовника.

3. Під час розмови звертайте увагу на важливі слова чи фрази, які використовує ваш співбесідник, і використовуйте їх у своєму діалозі, демонструючи, що розумієте та приймаєте його позицію.

4. Вчіться ставити ефективні запитання, які допомагають отримати необхідну інформацію та спонукають співрозмовника до аналізу та пошуку рішень.

5. Підготовляйте сценарій розмови перед зустріччю та навчіться імпровізувати в процесі.

6. Утримуйтеся від видачі оцінок та порад, якщо вас не просять, що допоможе відчутти співрозмовнику вашу турботу та зацікавленість.

Слухання показує людям їхню важливість, створює довіру та враження про турботу про них. Це ключовий аспект, який сприяє підтримці довіри та взаєморозумінню у спілкуванні.

## **ТЕМА 6 СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІЙ СФЕРІ**

### **6.1 Визначення конфлікту. Типологія конфліктів**

Наше життя повне суперечностей. Конфлікти постійно виникають між членами родини, приватними особами та організаціями, між представниками різних державних, політичних, суспільних структур, між окремими регіонами всередині країни, державами тощо.

Це відзначали ще мислителі стародавності. Так, Геракліт (кінець VII – початок VI ст. до н. є.) вважав, що «все проходить через боротьбу...». «Усі перебувають у стані війни з усіма як у суспільному, так і в приватному житті, і кожний із самим собою», – писав Платон (428–348 до н. є.).



Конфліктів неможливо уникнути в жодній сфері діяльності – виробничій, управлінській, підприємницькій тощо. Отже, діловій людині важливо знати, що таке конфлікт як соціально-психологічне явище, яка його природа, причини виникнення, якою має бути стратегія поведінки в конфліктній ситуації тощо.

У 50–60-х роках ХХ ст. почала складатися нова міждисциплінарна сфера знань, що одержала назву «конфліктологія».

*Конфліктологія* – це наука про закономірності виникнення, розвитку, завершення конфліктів, а також про принципи, способи та прийоми їх конструктивного регулювання.

Слово «конфлікт» запозичено з латинської мови (*conflictus* – зіткнення). Під конфліктом розуміють зіткнення сторін, що мають протилежні цілі, інтереси, погляди; серйозні розбіжності, гостра суперечка, що призводить до боротьби.

Один із основоположників конфліктології, американський соціолог Льюїс Козер, акцентував увагу на можливих позитивних функціях конфлікту (концепція позитивно-функціонального конфлікту). Завдання конфліктології вбачалися йому не в тому, щоб усунути конфлікти, а в тому, щоб знайти способи зменшення їхнього руйнівного ефекту, у використанні їхньої енергії в творчих цілях, для забезпечення суспільного порядку та стійкості системи соціальних відносин.

Назвемо деякі позитивні ефекти трансформації соціальної енергії конфлікту.

1. Збуджується інформаційна активність сторін, що конфліктують. Розгортається взаємопізнавальний процес. Накопичується інформація про ситуацію, опонентів, їхні можливості, ресурси, ціннісні орієнтації тощо.

2. Активізується раціоналізаторська, модернізаторська, інноваційна, науково-дослідна діяльність.

3. Підсилюються адаптаційні процеси, більш активно відбувається пристосування до нових соціально-економічних, суспільно-політичних, виробничо-технічних умов тощо.

У науковій, довідковій і методичній літературі описуються різноманітні класифікації конфліктів на основі їхніх істотних ознак. Однією з таких ознак є

характер суб'єкта конфлікту. Суб'єктом може виступати окрема особа, двоє або декілька осіб, група осіб, організація, держава тощо. На цій основі виділяють конфлікти внутрішньоособистісні та соціальні.

За теорією А. Маслоу, згідно з якою можна виділити п'ять ієрархічно пов'язаних рівнів потреб, використовують більш узагальнену градацію блокованих потреб (матеріальні, соціальні, духовні) і пропонують розглядати три типи конфліктів: ресурсні, статусно-рольові та конфлікти через ідеї, норми та принципи.

Конфлікти можуть бути конструктивними та деструктивними.

*Конструктивні конфлікти*, як правило, торкаються принципів сторін життєдіяльності організації, їх розв'язання допомагає вивести організаційну структуру на новий, більш ефективний рівень розвитку. Конструктивний характер конфлікт буде мати тільки тоді, якщо опоненти не вийдуть за межі ділових відносин.

*Деструктивні конфлікти* виникають, коли сторони не дотримуються морально-етичних норм поведінки, прагнуть психологічно придушити партнера, дискредитують і принижують його в очах оточення, застосовують взаємні образи. Вирішення проблеми в такій ситуації стає неможливим.

За характером відносин підлеглості між учасниками розрізняють два основні типи конфліктів: «*по вертикалі*» (люди перебувають у підпорядкуванні одне до одного) і «*по горизонталі*» (люди не перебувають у підпорядкуванні одне до одного; співробітники одного статусу). За цією ознакою деякі автори називають також *змішані* конфлікти, у яких представлені і ті, і ті відносини; конфлікти «*по діагоналі*» (опоненти перебувають у відносинах непрямої підлеглості).

Залежно від часу протікання конфлікти поділяють на *короткочасні, тривалі, затяжні*.

Оскільки конфлікти відбуваються у різних сферах людської життєдіяльності, їх класифікують на *сімейні, побутові, виробничі, трудові, політичні, соціальні тощо*.

Коли люди думають про конфлікт, вони найчастіше асоціюють його з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною тощо. Отже, існує думка, що конфлікт – явище завжди небажане, що його необхідно за можливості уникати і вирішувати, як тільки він виникає. Така думка чітко сформульована у працях авторів, що належать до школи наукового управління, адміністративної школи, і тих авторів, які поділяють концепцію бюрократії М. Вебера. Ці підходи до ефективності організації значною мірою спиралися на визначення завдань, процедур, правил, взаємодій посадових осіб і розробку раціональної організаційної структури. Вони вважали, що такі механізми, в основному, усунуть умови, що сприяють появі конфлікту, і можуть бути використані для вирішення проблем, які виникають.

Автори, що належать до школи людських стосунків, також були схильні вважати, що конфлікту можна і треба уникати. Вони визнавали можливість появи протиріч між цілями окремої особистості і цілями організації загалом, між лінійним і штабним персоналом, між повноваженнями та можливостями однієї особи і між різними групами керівників. Однак вони зазвичай розглядали конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації та поганого управління. На їхню думку, гарні взаємини в організації можуть запобігти виникненню конфлікту.

Отже, конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності організації. Або він може бути дисфункціональним, і тоді буде знижено особисту задоволеність, групове співробітництво та ефективність організації. Роль конфлікту, здебільшого, залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб це робити, необхідно розуміти причини виникнення конфліктної ситуації. Занадто вже часто керівники вважають, що основною причиною конфлікту є зіткнення особистостей. Однак аналіз показує, що «винні» інші чинники. Перед тим як перейти до обговорення методів управління конфліктною ситуацією, спочатку поговоримо про причини її виникнення та способи її вирішення.

Розглянемо такі типи конфлікту: внутрішньоособистісний, міжособистісний, між особистістю та групою, міжгруповий.

*Внутрішньоособистісний конфлікт.* Цей тип конфлікту не відповідає загальному визначенню поняття «конфлікт». Однак його потенційні дисфункціональні наслідки аналогічні до наслідків інших типів конфлікту. Він може набувати різних форм. Одна з найпоширеніших – рольовий конфлікт, коли до однієї людини висувають суперечливі вимоги з приводу того, яким має бути результат її роботи.

*Міжособистісний конфлікт.* Цей тип конфлікту, можливо, найпоширеніший. В організаціях він виявляється по-різному. Найчастіше це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, час використання устаткування чи схвалення проєкту.

*Міжгруповий конфлікт.* Організації складаються з багатьох груп, як формальних, так і неформальних. Навіть у найкращих організаціях між такими групами можуть виникати конфлікти. Неформальні групи, які вважають, що керівник ставиться до них несправедливо, можуть міцніше згуртуватися і спробувати «розрахуватися» з ним зниженням продуктивності.

## **6.2 Причини виникнення конфліктів**

Відомо, що в нашій країні проблема конфлікту довгі роки була забороненою темою для багатьох наук, у тому числі суспільних. Офіційна ідеологія, що розглядала питання розвитку суспільства через боротьбу протилежностей, поступово перетворювалася на апологетичну теорію безконфліктного руху на шляху до комунізму.

Політичні режими низки поколінь бачили в конфліктах лише прикрі приклади недостатньої повноти свого політичного панування. За публікаціями, що містять теоретичний аналіз соціальних і політичних конфліктів, здійснювався твердий державний контроль. Дослідження, звільнені від ідеологічного

догматизму, з'явилися тільки на початку 90-х років минулого століття.

За останнє десятиліття виникла нова парадигма дослідження конфлікту – дисциплінарний підхід, або структурна теорія конфлікту. Вчення цього напрямку виходить з того, що люди і групи мають низку універсальних непереборних соціальних потреб. Глобальними джерелами і причинами конфліктів вони вважають недоліки суспільного ладу і недосконалість правової системи. Неможливість задовольнити потреби існування в межах чинних соціальних інститутів стає головною причиною різних конфліктів і нестабільності в суспільстві.

Тому, вирішуючи конфлікти, необхідно ретельно аналізувати ступінь задоволення потреб існування окремих осіб чи соціальних груп, а також недоліки функціонування соціальних інститутів. Стримування або часткове врегулювання конфліктів без структурних змін інституціональної системи суспільства не є продуктивним.

*Організаційно-управлінські причини* конфліктів пов'язані зі створенням і функціонуванням організацій, колективів, груп.

*Структурно-організаційні причини.* Невідповідність структури організації завданням, які вона вирішує (помилки допущені під час проєктування структури організації, завдання і діяльність організації безперервно змінюються).

*Функціонально-організаційні причини.* Не налагоджені функціональні зв'язки організації із зовнішнім середовищем, між структурними елементами організації, між окремими працівниками.

*Індивідуально-функціональні причини.* Неповна відповідність працівника за професійними, моральними та іншими якостями, яких вимагає посада, що він займає.

*Ситуативно-управлінські причини.* Помилки, що допускаються керівниками та підлеглими у процесі вирішення управлінських та інших завдань.

*Соціально-психологічні причини* конфліктів обумовлені безпосередньою взаємодією людей, включенням їх у соціальні групи, втратами та

перекручуванням інформації в процесі міжособистісної та групової комунікації. Значна частина інформації міститься на рівні підсвідомого і словами взагалі не виражена, частина інформації губиться через обмеженість словникового запасу конкретної людини, частина інформації приховується тією людиною, що говорить, тощо.

До основних причин конфлікту можна віднести також обмеженість ресурсів, які потрібно поділяти, взаємозалежність завдань, відмінність у цілях, розбіжність в уявленнях і цінностях, відмінність у манері поведінки, рівні освіти, а також погані комунікації.

*Розподіл ресурсів.* Навіть у найбільших організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництво має вирішити, як розподілити матеріали, людські ресурси та фінанси між різними групами, щоб найефективніше досягти цілей організації. Виділити велику частку ресурсів якомусь одному керівнику, підлеглому чи групі означає, що інші одержать менше від загальної кількості.

*Взаємозалежність завдань.* Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина чи група залежать у виконанні завдання від іншої людини чи групи.

*Відмінності в цілях.* Можливість конфлікту збільшується в міру того, як організації стають більш спеціалізованими і розбиваються на підрозділи. Це відбувається тому, що спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі та можуть приділяти їм більшу увагу, ніж цілям усієї організації.

*Відмінності в уявленнях і цінностях.* Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягти визначеної мети. Замість того, щоб об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи та аспекти ситуації, що, на їхню думку, сприятливі для їх групи та особистих потреб.

*Відмінності в манері поведінки та життєвому досвіді.* Ці відмінності також можуть збільшити можливість виникнення конфлікту. Є люди, що постійно виявляють агресивність і ворожість та готові заперечувати кожне слово. Такі особистості створюють навколо себе атмосферу, сприятливу для конфлікту. Дослідження показують, що люди з такими рисами характеру, які роблять їх

авторитарними, догматичними, байдужими до такого поняття, як самоповага, скоріше вступають у конфлікт. Інші дослідження показали, що відмінності в життєвому досвіді, цінностях, освіті, стажі, віці та соціальних характеристиках зменшують взаєморозуміння і співробітництво між представниками різних підрозділів.

*Незадовільні комунікації.* Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам чи групі зрозуміти ситуацію чи точку зору інших.

### **6.3 Управління конфліктною ситуацією**

Існують структурні методи вирішення конфлікту – це роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних та інтеграційних механізмів, установлення загальноорганізаційних комплексних цілей і використання системи винагород.

*Роз'яснення вимог до роботи.* Один із найкращих методів управління, які відвертають дисфункціональний конфлікт, – роз'яснення того, яких результатів очікують від кожного співробітника та підрозділу. Тут необхідно згадати такі параметри, як рівень результатів, які потрібно отримати, хто надає і хто одержує різну інформацію, систему повноважень і відповідальності, а також чітко визначити політику, процедури і правила. Причому керівник уточнює всі ці питання не для себе, а для того, щоб його підлеглі добре зрозуміли, чого чекають від них у кожній конкретній ситуації.

*Координаційні та інтеграційні механізми.* Ще один метод управління конфліктною ситуацією – це застосування координаційного механізму. Один із найпоширеніших механізмів – ланцюг команд. Як відзначав М. Вебер і представники адміністративної школи, установлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодію людей, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації. Якщо два чи більше підлеглих мають розбіжності з якогось питання, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їх спільного начальника,

пропонуючи йому прийняти рішення. Принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, тому що підлеглий прекрасно знає, чиїм рішенням він має підкорятися.

В управлінні конфліктною ситуацією дуже корисні засоби інтеграції, такі як управлінська ієрархія, використання служб, що здійснюють зв'язок між функціями, міжфункціональні групи, цільові групи та наради між відділами.

*Загальноорганізаційні комплексні цілі.* Установлення загальноорганізаційних комплексних цілей – ще один структурний метод управління конфліктною ситуацією. Ефективне здійснення цих цілей потребує спільних зусиль двох чи більше співробітників або груп і відділів. Ідея, закладена в ці вищі цілі, – направити зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.

*Структура системи винагород.* Винагороди можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, здійснюючи вплив на поведінку людей, щоб уникнути дисфункціональних наслідків. Людей, що роблять свій внесок у досягнення загальноорганізаційних комплексних цілей, допомагають іншим групам організації та намагаються підійти до вирішення проблеми комплексно, необхідно винагороджувати подякою, премією, визнанням або підвищенням по службі. Не менш важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб чи груп.

## **6.4 Стратегія поведінки в конфліктній ситуації**

Багатовіковий досвід участі людей у різних конфліктах і їхньому вирішенні, незліченні спостереження за сторонами, що конфліктують, спеціальні наукові дослідження та узагальнення дозволили вченим виділити основні стратегії поведінки під час конфлікту.

Наприклад, Р. Блейк і Дж. Моутон називають п'ять таких стратегій: ухилення, згладжування, примус, компроміс і вирішення проблеми.

*Ухилення.* Ця стратегія має на увазі, що людина намагається уникнути



конфлікту, тобто не потрапляти в ситуації, які провокують виникнення суперечностей.

*Згладжування.* Ця стратегія характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто сердитися, тому що «ми усі – одна щаслива команда, і не потрібно розгойдувати човен». «Згладжувач» намагається не випустити назовні ознаки конфлікту і розлюченості, апелюючи до потреби в солідарності. На жаль, при цьому зовсім забувають про проблему, що лежить в основі конфлікту. Блейк і Моутон відзначають, що можна погасити прагнення до конфлікту в іншій людині, повторюючи: «Це не має великого значення. Подумай про те добре, що проявилось тут сьогодні». У результаті може наступити мир, гармонія і тепло, але проблема залишиться. Більше не існує можливості для прояву емоцій, але вони живуть всередині і накопичуються. Стає очевидним загальне занепокоєння, зростає ймовірність того, що в кінцевому рахунку відбудеться вибух.

*Примус.* Тут переважають спроби примусити прийняти свою точку зору за будь-яку ціну. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших, він зазвичай поводить себе агресивно і для впливу на інших використовує владу шляхом примусу. Згідно з Блейком і Моутон, «конфлікт можна взяти під контроль, показавши, що володієш найсильнішою владою, придушуючи свого супротивника, вириваючи в нього поступку через право начальника». Ця стратегія може бути ефективною в ситуаціях, де керівник має значну владу над підлеглими. Недолік її полягає в тому, що він придушує ініціативу підлеглих, створює велику ймовірність того, що будуть враховані не всі важливі чинники, оскільки представлена лише одна точка зору. Він може викликати обурення, особливо в молодшого і освіченішого персоналу.

*Компроміс.* Ця стратегія характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише деякою мірою. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, оскільки це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко вирішити конфлікт, задовольнивши обидві сторони. Однак використання компромісу на ранній стадії конфлікту, який виник з

важливого рішення, може перешкодити діагнозу проблеми і скоротити час пошуку альтернатив. Як відзначають Блейк і Моутон, «такий компроміс означає згоду, тільки щоб уникнути сварки, навіть якщо при цьому відмовляються від розсудливих дій. Такий компроміс – це задоволеність тим, що доступно, а не наполегливий пошук того, що є логічним на тлі явних фактів і даних».

*Вирішення проблеми.* Це – визнання відмінності в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, прийнятний для всіх сторін. Той, хто користується такою стратегією, не намагається досягти своєї мети за рахунок інших, а скоріше шукає найкращий варіант вирішення конфліктної ситуації. Обговорюючи цей стиль, Блейк і Моутон відзначають, що «... розбіжність у поглядах розглядається як неминучий результат того, що в розумних людей є свої уявлення про те, що правильно, а що ні. Емоції можна усунути лише за допомогою прямих діалогів з особою, яка має відмінний від вашого погляд. Глибокий аналіз і вирішення конфлікту можливі, тільки для цього потрібні зрілість і мистецтво роботи з людьми. Така конструктивність у вирішенні конфлікту сприяє створенню атмосфери щирості, настільки необхідної для успіху особистості і компанії загалом».

Отже, у складних ситуаціях, де розмаїтість підходів і точна інформація є істотними для ухвалення здорового рішення, появу думок, що конфліктують, треба навіть заохочувати й управляти ситуацією, використовуючи стратегію вирішення проблеми. Інші стратегії теж можуть з успіхом обмежувати чи запобігати конфліктній ситуації, але вони не приведуть до оптимального вирішення питання, оскільки не всі точки зору були вивчені однаково ретельно. З досліджень відомо, що високоефективні компанії у конфліктних ситуаціях використовували стратегію рішення проблем більше, ніж малоефективні компанії. У цих високоефективних організаціях керівники відкрито обговорювали свої відмінності в поглядах, не підкреслюючи їх, але і не роблячи вигляду, що їх зовсім не існує. Вони шукали рішення, доки, нарешті, не знаходили його. Вони також намагалися запобігти чи зменшити назрівання конфлікту, концентруючи реальні

повноваження приймати рішення в тих підрозділах і рівнях управлінської ієрархії, де зосереджені найбільші знання та інформація про чинники, що впливають на рішення. Хоча досліджень у цій сфері ще не так багато, низка праць підтверджує ефективність цього підходу до управління конфліктною ситуацією.

Алан Філлі висунув деякі пропозиції з використання стратегії вирішення конфлікту:

1. Визначте проблему в категоріях цілей, а не рішень.
2. Після того, як проблему визначено, визначте рішення, прийнятні для обох сторін.
3. Зосередьте увагу на проблемі, а не на особистих якостях іншої сторони.
4. Створіть атмосферу довіри, збільшуючи взаємний вплив і обмін інформацією.
5. Під час спілкування створіть приязні стосунки один з одним, виявляючи симпатію і вислуховуючи думки іншої сторони, а також зводячи до мінімуму прояву гніву і погроз.

Широкого поширення одержала стратегія вирішення конфліктів Томаса і Кілменна, яка дозволяє визначити місце та назву для кожної з п'яти основних стратегій (стилів).

Варто мати на увазі, що вирішення конкретних конфліктів потребує використання різних стилів поведінки, тому важливо володіти технологіями всіх стратегій і залежно від обставин застосовувати найкращі.

*Суперництво (конкуренція).* Цю стратегію відкритої боротьби за свої інтереси, нав'язування іншій стороні власної точки зору, вигідного для себе рішення на шкоду позиції опонента вважають ефективною в тому випадку, якщо людина має владу і певні вольові риси.

Випадки, коли рекомендують використовувати цю стратегію поведінки:

- результат дуже важливий, і робиться велика ставка на вирішення проблеми, яка виникла;
- є достатній авторитет для прийняття рішення, і очевидно, що

пропоноване рішення – найкраще;

- рішення необхідно прийняти швидко, і є достатньо влади для цього;
- є відчуття, що немає іншого вибору і нема чого втрачати;
- виникла критична ситуація, що потребує миттєвого реагування;
- не можна дати зрозуміти групі людей, що ситуація безвихідна і хтось

повинен повести їх за собою;

– потрібно прийняти непопулярне рішення, але зараз це дуже важливо і є достатньо повноважень для вибору цього кроку.

До недоліків цієї стратегії належать придушення ініціативи протилежної сторони, можливість повторення сплеску конфронтації, погіршення взаємин з оточенням.

*Співробітництво.* Ця стратегія спрямована на пошук рішення, що задовольняє інтереси всіх сторін. На думку фахівців, це найважча стратегія поведінки, однак саме вона дозволяє виробити найбільш ефективне рішення в складних конфліктних ситуаціях. Вона потребує від учасників конфлікту витримки, самовладання, поважного ставлення один до одного, спонукає людей до відкритого обговорення їх недоліків, бажань, інтересів. Усе це потребує певного часу і терпіння. Стратегію співробітництва доцільно використовувати в таких ситуаціях:

– вирішення проблем дуже важливе для обох сторін і ніхто не хоче повністю від цього усунутися;

– стосунки з іншою стороною тривалі і взаємозалежні;

– є час попрацювати над проблемою, що виникла (це гарний підхід до вирішення конфліктів на підставі довгострокових проєктів);

– всі інформовані про проблему, і бажання обох сторін відомі;

– всі хочуть обговорити деякі ідеї і попрацювати над виробленням рішення;

– всі здатні викласти суть своїх інтересів і вислухати одне одного;

– обидві сторони, втягнуті у конфлікт, мають однакову владу чи хочуть

ігнорувати відмінність у статусі для того, щоб на рівних шукати вирішення проблеми.

*Компроміс.* Це стратегія врегулювання суперечок через взаємні поступки. Суть її полягає в тому, що сторони частково виконують свої бажання, а частково бажання опонента. Компроміс часто є вдалим відступом чи останньою можливістю прийти до якого-небудь рішення. Компроміс деякою мірою нагадує співробітництво, однак відрізняється від нього більш поверхневим характером, тому що не потребує глибокого осмислення недоліків та інтересів іншої сторони.

На компроміс доводиться погоджуватися, коли, приміром, обидві сторони хочуть одного й того самого, але розуміють, що одночасно це нездійсненне (зайняти ту саму посаду, одержати той самий кабінет тощо).

Співробітництво дозволяє виробити довгострокові взаємовигідні рішення, а в результаті компромісу може бути знайдено лише тимчасовий придатний варіант. Нерідко через якийсь час виявляється незадоволеність прийнятими рішеннями. Поновлення конфлікту в зміненому вигляді стає неминучим.

Перерахуємо типові ситуації, у яких стратегія компромісу є найефективнішою:

- обидві сторони мають однакову владу і мають взаємовиключні інтереси;
- потрібно одержати рішення швидко, оскільки немає часу або це більш економічний та ефективний шлях;
- можна погодитись на тимчасове рішення;
- можна скористатися короткочасною вигодою;
- інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними;
- задоволення бажання має не занадто великого значення і можна трохи змінити поставлену на початку мету;
- компроміс дозволяє зберегти взаємини й одержати хоч щось, аніж усе втратити.

*Ухилення.* Суть цієї стратегії полягає у прагненні вийти з конфліктної

ситуації, не вирішуючи її, не поступаючись своїм, але і не наполягаючи на своєму. Як правило, її використовують, коли немає необхідності відстоювати свої права, коли сторони не співпрацюють для вироблення рішення проблеми, а сама проблема не є настільки важливою, щоб витратити на неї сили. Така стратегія також доречна, якщо опонент має велику владу чи людина почуває себе неправою, тому в неї немає підстав боротися за власну позицію.

Ухилення може бути корисним у спілкуванні з важкою, конфліктною людиною. Іноді доцільно ухилитися від вирішення конфлікту, щоб зібрати необхідну інформацію, краще розібратися в проблемі. Цю стратегію не можна вважати втечею від проблеми чи відмовою від відповідальності. Часто це досить конструктивна реакція на конфліктну ситуацію. Цілком можливо, що конфлікт вирішиться сам собою. А якщо ні, то тимчасова відстрочка дозволить добре підготуватися до його обговорення.

Стратегію ухилення зазвичай застосовують у таких типових ситуаціях:

- напруженість занадто велика і необхідно її послабити;
- результат не дуже важливий, і рішення настільки тривіальне, що не варто витратити на нього сили;
- вирішення цієї проблеми може призвести до додаткових неприємностей;
- зрозуміло, що не можна вирішити конфлікт на свою користь;
- потрібно виграти час, можливо, для того, щоб одержати додаткову інформацію або заручитись чияюсь підтримкою;
- ситуація дуже складна, і вирішення конфлікту занадто багато потребуватиме;
- мало влади для вирішення проблеми чи для вирішення її бажаним способом;
- інші мають більше шансів вирішити проблему;
- намагатися вирішити проблему негайно небезпечно, оскільки розкриття і відкрите обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію.

*Пристосування.* Це стратегія згладжування протиріч за рахунок власних інтересів. Людина поступається своїми інтересами на користь опонента, погоджуючись з ним і жаліючи його.

Цю стратегію доцільно використовувати, якщо результат справи важливий для іншої людини. Як правило, так роблять, коли не дуже розраховують на позитивне вирішення проблеми і власний внесок у справу невеликий, тобто, поступаючись дечим, втрачають мало. Якщо доводиться поступатися у важливому, то виникає почуття незадоволеності та образи. У такій ситуації пристосування небажане.

Стратегія пристосування дає можливість виграти час, домогтися відстрочки в рішенні проблеми, цим вона нагадує стратегію ухилення. Але в цих стратегіях поведінки є й істотна відмінність. Застосовуючи пристосування, ви дієте разом з іншою людиною, погоджуєтеся робити те, чого хоче вона. У стратегії ухилення проблема просто відкидається, інтереси іншої сторони ніяк не враховуються.

Наведемо найбільш характерні ситуації, у яких бажано використовувати стратегію пристосування:

- те, що сталося, особливо хвилює;
- є бажання зберегти мир і добрі взаємини з іншими людьми;
- важливіше зберегти з кимось гарні взаємини, ніж відстоювати свої інтереси;
- результат набагато важливіший для іншої людини;
- мало влади чи шансів перемогти;
- ви думаєте, що інша людина може винести з цієї ситуації корисний урок, якщо ви поступитеся її бажанням, навіть не погоджуючись з тим, що вона робить, або вважаючи, що вона робить помилку.

## 6.5 Основні поняття та підходи до теорій лідерства

У кожній організації відбувається горизонтальний та вертикальний поділи праці, у процесі яких керівники отримують повноваження, тобто право впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності організації. Наявність права впливати на діяльність підлеглих є неодмінною передумовою управління, але вона ще не гарантує ефективності такого впливу. Існують різні способи реалізації цього права: від жорсткого автократичного до найменшого (ліберального) втручання в діяльність підлеглих. Кожний із цих способів широко використовують на практиці.

Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або перебувають на вершині адміністративної піраміди. Але перебування нагорі означає лише видимість управління, а не його сутність.

Справжніх керівників вирізняє наявність такої специфічної властивості, як здатність підбрати для кожної конкретної ситуації найефективніший механізм впливу на підлеглих і здатність до ефективного лідирування.

Більшість людей не розрізняють поняття керівництва, влади та лідерства, вважаючи, що, перебуваючи на керівній посаді, певна особа автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу. Формально це так. Однак на практиці співвідношення цих трьох складових частин управлінського впливу досить різне, оскільки воно складається під впливом багатьох чинників, до яких належать типи організації, її масштаби, напрям діяльності, місце в ієрархії управління, особисті якості менеджера тощо.

Організації, що досягають успіху, відрізняються від інших головним чином тим, що мають більш динамічне та ефективне керівництво. У сучасній діловій мові під керівництвом, з погляду власника, мається на увазі або індивід «керівник», або група «керівний склад», або ж процес, тобто засіб, що володіє індивідуальними особливостями управління організацією. Синонімами слів «керівництво» і «керівник» є слова «лідерство» і «лідер».



Природу лідерства можна краще зрозуміти, якщо порівнювати її з управлінням. Бути менеджером і бути лідером в організації – це не одне і те саме. Менеджер у своєму впливі на роботу підлеглих і побудові відносин з ними насамперед використовує і покладається на основу влади і джерела, що її живлять. Лідерство ж як специфічний тип відносин управління ґрунтується більше на процесі соціального впливу, а точніше на взаємодії в організації. Цей процес складний і потребує високого рівня взаємозалежності його учасників. На відміну від власного управління, лідерство припускає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Відносини «начальник – підлеглий», властиві традиційному погляду на управління, замінюються відносинами «лідер – послідовник».

У менеджменті лідерство є ключовою ситуаційною змінною, визначається якостями керівника і підлеглих та ситуацією.

*Лідерство* – управлінські взаємовідносини між керівником і послідовниками, засновані на ефективному поєднанні різних джерел влади і спрямовані на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Виділяють формальне і неформальне лідерство. У випадку формального лідерства вплив на підлеглих чиниться з позицій займаної посади. Процес впливу на людей через особисті здібності, уміння та інші ресурси називають неформальним лідерством.

Ідеальним для лідерства є поєднання двох основ влади: особистої та організаційної.

Проблеми, що постають перед групами людей під час досягнення ними загальних цілей, вирішують шляхом згуртування навколо одного лідера. У підприємстві цей тип лідерства є основним. Це дозволяє за рахунок концентрації влади в одних руках вирішувати складні завдання виживання. Проте такий засіб взаємодії в межах усієї організації має і слабкі місця:

- проведення організаційних змін залежить тільки від думки однієї людини;

– досягнувши мети, лідер прагне зберегти свою владу, що не завжди відповідає інтересам інших членів організації;

– тимчасова відсутність лідера різко знижує якість управління на невизначений термін. Загалом лідерство керівника визнають послідовники тоді, коли керівник уже довів свою компетентність і цінність для окремих співробітників, груп і організації.

Найхарактерніші риси ефективного лідера:

- бачення ситуації в цілому;
- здатність до комунікації;
- довіра співробітників;
- гнучкість під час прийняття рішень.

Вчені-біхевіористи запропонували три підходи до визначення значущих чинників ефективного лідерства: підхід з позиції особистісних якостей, поведінковий підхід, ситуаційний підхід.

*Підхід з позиції особистісних якостей.* Керівництво, лідерство стало об'єктом дослідження, коли на початку ХХ ст. почали вивчати управління. Проте тільки з 1930-х по 1950-ті роки вивчення лідерства набуло значного поширення та систематичної основи. Ці ранні дослідження ставили за мету виявити властивості або особисті характеристики ефективних керівників. Відповідно до особистісної теорії лідерства, відомої також як «теорії великих людей», кращі з керівників мають певний набір загальних для всіх особистісних якостей. Розвиваючи цю думку, можна стверджувати, що якби ці якості були відомі, люди могли б навчитися виховувати їх у собі і тим самим ставати ефективними керівниками. Деякі з них такі: рівень інтелекту та знання, вражаюча зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, соціальна та економічна освіта, тверда впевненість у собі.

У 40-х роках ХХ ст вчені почали досліджувати зібрані факти щодо співвідношення особистісних якостей та лідерства. На жаль, незважаючи на сотні проведених досліджень, вони не дійшли єдиної думки щодо набору якостей, які

неодмінно вирізняють визначного лідера. Учений Стогдил провів комплексний огляд досліджень у сфері лідерства, в якому відзначив, що вивчення особистісних якостей продовжує давати суперечливі результати. Він виявив, що лідери, як правило, вирізнялися інтелектом, прагненням до знань, надійністю, відповідальністю, активністю, соціальною участю та соціально-економічним статусом. Проте Стогдил також відзначив, що в різних ситуаціях ефективні керівники виявляли різні особистісні якості. Потім він зробив висновок, з яким би погодилися сучасні вчені-біхевіористи: людина не стає керівником тільки завдяки тому, що вона має певний набір особистісних якостей.

Висновок про те, що не існує певного набору особистісних якостей, які властиві всім ефективним керівникам, часто наводять як доказ того, що ефективність керівництва має ситуативний характер. Проте Стогдил також вважає, що його точка зору не достатньо уточнює особистісну природу лідерства. Він стверджує, що існують переконливі докази того, що різні ситуації потребують різних здібностей та якостей, а також що структура особистісних якостей керівника має співвідноситися з особистісними якостями, діяльністю та завданнями його підлеглих.

*Поведінковий підхід.* Такий підхід створив основу для класифікації стилів керівництва або стилів поведінки. Це стало серйозним внеском і корисним інструментом розуміння складності управління.

Розчарування в підході до лідерства з позицій особистісних якостей посилювалося тому, що в цей час у теорії управління почала дуже інтенсивно розвиватися біхевіористська школа. Тому немає нічого дивного, що за другим підходом до вивчення лідерства зосереджено увагу на поведінці керівника. Згідно з поведінковим підходом до лідерства ефективність керівника визначається не його особистісними якостями, а швидше манерою поведінки щодо своїх підлеглих.

Незважаючи на те, що поведінковий підхід прискорив вивчення лідерства, зосередивши увагу на фактичній поведінці керівника, який спонукає підлеглих на

досягнення цілей організації, його основний недолік полягає в тому, що дослідники передбачають існування одного якогось «оптимального» стилю керівництва. Більш ранні автори біхевіористської школи, як правило, розглядали лідерів, які поводити себе демократично і враховували думку інших, як найефективніших у сучасних організаціях. Однак, узагальнюючи результати досліджень, де застосовували саме цей підхід, група авторів стверджує, що не існує одного оптимального стилю керівництва. Згідно з поведінковим підходом до лідирування результативність управління визначається не стільки особистісними якостями, скільки тим, як керівник поводить себе зі своїми підлеглими. Отже, поведінковий підхід спирається на стиль управління. Стиль управління – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку він і впливає на робітників організації. При цьому слід зауважити, що манера поведінки керівника формується під впливом багатьох чинників, які до того ж постійно змінюються; вони такі: особистісні якості керівника, особистісні якості підлеглих, завдання та дії, які вони виконують, тощо. Унаслідок цього дуже важко окреслити чіткі межі того або іншого стилю управління. Отже, будь-який зі стилів управління характеризується різним ступенем впливу.

Імовірно, що ефективність стилю залежить від характеру конкретної ситуації, і коли ситуація змінюється, змінюється і відповідний стиль. Більш пізні автори та вчені біхевіористської школи зазвичай визнавали, що потрібний ситуаційний підхід до керівництва. Оптимальний стиль керівництва змінюється залежно від ситуації.

*Ситуаційний підхід до лідерства.* Ні підхід з позицій особистісних якостей, ні поведінковий підхід не змогли виявити логічне співвідношення між особистісними якостями або поведінкою керівника, з одного боку, та ефективністю – з іншого. Це не означає, що особистісні якості керівника та його поведінка не мають значення для керівництва. Навпаки, вони є суттєвими компонентами успіху. Проте пізніші дослідження показали, що в ефективності управління вирішальну роль можуть зіграти додаткові чинники. Ці ситуаційні

чинники включають потреби та особистісні якості підлеглих, характер завдання, вимоги та вплив середовища, а також наявну у керівника інформацію. Тому сучасна теорія лідерства звернулась до ситуаційного підходу. Вчені намагаються визначити, які стилі поведінки та особистісні якості найбільше відповідають певним ситуаціям. Результати їхніх досліджень показують, що аналогічно до того, як різні ситуації потребують різних організаційних структур, так потрібно вибирати і різні засоби управління залежно від характеру конкретної ситуації. Це означає, що керівник-лідер повинен уміти поводитися по-різному в різних ситуаціях.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3**

### **ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

#### **ТЕМА 7 ЛІДЕРСТВО, ВЛАДА ТА ОСОБИСТИЙ ВПЛИВ**

##### **7.1 Лідерство за Р. Лайкертом**

Група наукових співробітників із Мічиганського університету на чолі з Ренсисом Лайкертом, порівнюючи групи з високою та низькою продуктивністю праці в різних організаціях, зробила висновок, що відмінність у продуктивності може пояснити стиль лідерства. Р. Лайкерт зробив висновок, що стиль керівництва незмінно буде орієнтуватися або на роботу, або на людину. Не траплялося жодного керівника, який би виявив обидві ці якості одночасно. Результати також показали, що стиль керівництва, зосереджений на людині, майже у всіх випадках сприяв підвищенню продуктивності праці. Пізніше вчені-біхевіористи виявили, що стиль деяких керівників орієнтувався одночасно і на роботу, і на людину. Більше того, через характер ситуації стиль, зосереджений на людині, не завжди сприяв підвищенню продуктивності праці і не завжди був оптимальною поведінкою керівника.

Так, Ренні Лайкерт, видатний американський соціолог та вчений у галузі менеджменту, визначив чотири основні системи керівництва, які характеризуються різними стилями та підходами:

1. Експлуататорсько-авторитарний.
2. Доброзичливо-авторитарний.
3. Консультативно-демократичний.
4. Заснований на участі.

На прикладі публічного управління можна проілюструвати системи лідерства, визначені Ренні Лайкертом:

1. Експлуататорське керівництво: у публічному управлінні цей стиль може виявлятися через прийняття рішень на високому рівні без участі громадськості або структур громадянського суспільства. Владні структури встановлюють жорсткий контроль та використовують його для керування політикою чи рішеннями.

2. Доброзичливо-авторитарне керівництво: у цьому випадку керівництво може проявляти спроби встановити сприятливі відносини з громадськістю, однак, приймаючи рішення, може ігнорувати або мало враховувати думку громадян.

3. Консультативно-демократичне керівництво: у публічному управлінні цей стиль може виявлятися через реалізацію консультативних механізмів. Керівництво демонструє більшу увагу до думки громадськості, прислуховується до різних поглядів та враховує їх при прийнятті рішень.

4. Керівництво на основі участі: у публічному управлінні цей стиль може бути відображений через активну участь громадян у прийнятті рішень через механізми громадського консультаційного процесу. Владні структури сприяють широкій участі та враховують думки громадян у формуванні стратегій та політики.

Ці стилі лідерства можуть відігравати важливу роль у публічному управлінні, впливаючи на спосіб, яким ухвалюються рішення, та рівень включеності громадян у процес прийняття стратегічних та політичних рішень.

## 7.2 Стилi керівництва за Р. Блейком та Аж. Моутон

Найкращого стилю керівництва не існує. У кожному конкретному випадку стиль керівництва визначають такі чинники:

- здібності та особисті якості керівника;
- здібності та особисті якості підлеглих;
- виробничі умови (заводський цех, збутова організація тощо);
- стиль керівництва безпосереднього начальника;
- традиції та принципи управління, які склалися в організації.

Крім названих, на стиль керівництва впливають ще чотири додаткові чинники. Перший з них полягає в тому, що успішність діяльності керівника оцінюється за її результатами за досить великий проміжок часу, тобто діяльність керівника оцінюється не за результатами одного дня роботи його підлеглих, а за досягненнями в повсякденній праці за рік і більше.

Другий чинник, на який має зважати керівник, формуючи свій стиль керівництва, – стабільність і гнучкість. Ніщо так не підриває моральний клімат у колективі, як нерозуміння підлеглими стилю керівництва свого начальника: одного дня він веде себе як жорсткий автократ, наступного вимагає, щоб підлеглі брали участь у підготовці рішень.

Третій чинник – усвідомлення того, що підлеглих цікавить не кількість, а вплив рішень на їхні інтереси. Працівника електростанції менше цікавить рішення про переведення електростанції з мазуту на газ, ніж питання про перенесення його робочих змін. Умілий керівник завжди намагається залучити працівників до підготовки рішень, які безпосередньо зачіпають їх інтереси.

Четвертий чинник – урахування під час вибору стилю керівництва його орієнтації. Критерії щодо того, на що слід орієнтуватися, приймаючи рішення, – чи на виконання виробничих завдань, чи на інтереси підлеглих, – використали Р. Блейк та Дж. Моутон для побудови схеми вибору стилю керівництва.

Теорія сітки керівництва Р. Блейка та Дж. Моутон може бути застосована у

сфері публічного управління для визначення стилів керівництва та оцінки ефективності управлінських практик. У публічному управлінні ці стилі можуть виявлятися так:

1. Керівництво «1.9». Цей стиль керівництва зорієнтований на підтримку співробітників та забезпечення їхнього комфорту. У публічному управлінні це може виявлятися через високий рівень уваги до потреб громадян, прагнення до врахування інтересів громади при формуванні та впровадженні рішень.

2. Керівництво «9.1». Цей стиль керівництва орієнтований на результати та досягнення поставлених цілей. У сфері публічного управління це може проявлятися через акцент на ефективність програм та проєктів, швидке прийняття рішень для досягнення конкретних цілей.

3. Компромісне керівництво «5.5». Цей стиль керівництва ставить за мету досягнення балансу між потребами співробітників і досягненням результатів. У сфері публічного управління це може означати зусилля забезпечення якісного обслуговування громадян та одночасно забезпечення ефективності виконання завдань та програм.

Ці стилі можуть бути корисними для оцінки ефективності та вибору оптимального стилю керівництва у сфері публічного управління, де важливо балансувати між потребами громади та досягненням стратегічних цілей.

### **7.3 Підхід «шлях – ціль» Мітчелла – Хауса**

Ситуаційну модель лідерства розробили Теренс Мітчелл і Роберт Хаус. Їхній підхід під назвою «шлях – ціль» дає рекомендацію керівникам застосовувати стиль управління, який найбільше відповідає ситуації.

У моделі «шлях – ціль» автори пропонують проаналізувати вплив способу керівництва на ступінь задоволення підлеглих або на результати роботи. У її основі лежить припущення про те, що дії керівника спрямовані на якнайповніше залучення підлеглих до виконання завдання за допомогою виставлення цілей,



використання системи винагороди, що стимулює співробітників до їх досягнення, і забезпечення ефективного виконання завдання. Домогтися підвищення ефективності праці дозволяють лідерів підтримка підлеглих, визначення напрямку дій, припинення коливань і страхів, його вміння надихнути команду на виконання завдання. Іншими словами, функції керівника складаються з мотивації та допомоги підлеглим у вирішенні завдання за рахунок надання того, чого немає в середовищі, завданні чи у співробітників.

Основні елементи моделі Р. Хауса:

1. Характеристики завдання і навколишнього середовища. Це включає в себе складність завдання, структурованість, нестабільність оточення, технологічність, а також рівень функціонування організації. Ситуація в організації може впливати на те, як керівник має діяти і вести своїх підлеглих.

2. Характеристики підлеглих. Це включає в себе рівень досвіду, навичок, мотивації, очікувань та сприйняття підлеглими лідера. Різні люди можуть реагувати по-різному на однакову поведінку керівника через свої власні характеристики.

3. Поведінка керівника. Це те, як керівник вибирає методи впливу на підлеглих відповідно до ситуації. Ці методи можуть бути спрямовані на досягнення цілей, підтримку підлеглих, спрощення завдань тощо.

4. Змінні перешкоди. Ці змінні включають в себе очікування підлеглими щодо того, наскільки успішно вони можуть виконати завдання і яку винагороду отримають за це. Ці очікування можуть впливати на їхню мотивацію та сприйняття лідера.

У моделі Р. Хауса існує зв'язок між характеристиками працівників і поведінкою керівника. Чотири типи поведінки керівника відображають різні стилі керівництва, які можуть бути ефективними в різних ситуаціях залежно від потреб підлеглих та характеристик завдань, а саме:

1. *Підтримуване керівництво (стиль підтримки)*. Цей стиль фокусується на турботі про добробут підлеглих і створенні дружньої атмосфери. Він підходить

для ситуацій, коли працівники потребують підтримки, визнання та емоційного зв'язку з керівником.

2. *Директивне керівництво (інструментальний стиль)*. Цей стиль полягає в тому, щоб давати чіткі та конкретні інструкції підлеглим. Його застосовують у ситуаціях, де завдання структуроване і вимагає точних вказівок.

3. *Керівництво, що передбачає участь* (участь підлеглих у прийнятті рішень). Тут керівник консультиється з підлеглими та враховує їхні думки та пропозиції. Це підходить для ситуацій, коли працівники мають бажання висловлювати свої думки і їхні ідеї можуть бути корисними для вирішення проблем.

4. *Керівництво, орієнтоване на досягнення* (партисипативний стиль). Цей стиль визначає чіткі цілі та акцентується на досягненні високих стандартів. Він підходить у випадках, коли працівники мають високий рівень мотивації до досягнення результатів.

Залежно від ситуації, характеристик підлеглих та завдань, керівник може вибрати певний стиль або комбінацію стилів, щоб оптимізувати результативність команди чи організації, підтримуючи потреби своїх підлеглих у самооцінці, автономії, відповідальності та досягненні результату.

Потреби працівників у самооцінці, автономії, відповідальності та досягненні результатів впливають на те, який стиль керівництва може бути найбільш ефективним. Наприклад, у ситуаціях, коли завдання вимагає внутрішньої мотивації та творчості, підтримуване керівництво, яке сприяє створенню дружньої атмосфери, може бути корисним для стимулювання активності працівників.

У моделі Р. Хауса важливо адаптувати стиль керівництва до конкретної ситуації та потреб підлеглих. Наприклад, у випадку неструктурованого робочого середовища, де працівники відчують брак провідних настанов, директивне керівництво може задати необхідні орієнтири та стандарти роботи.

Ефективні керівники вміють вибрати стиль керівництва, що відповідає конкретній ситуації та потребам підлеглих. Це означає, що один стиль не

підходить для всіх ситуацій, і лідер повинен вміти адаптуватися до різних обставин. У деяких ситуаціях, де проблема неструктурована або підлеглі не розділяють мети менеджера та організації, директивне керівництво може бути доцільним для надання чітких інструкцій та стандартів роботи.

Враховуючи ці фактори, керівник може ефективно вибрати той чи інший стиль керівництва, що найкраще підходить для конкретної ситуації та сприяє досягненню максимальних результатів у роботі команди чи організації.

Теорія «шлях – ціль» у рамках теорії очікувань (expectancy theory) вивчає вплив керівника на мотивацію, задоволеність та продуктивність підлеглих. Згідно з цією теорією, керівник може впливати на своїх підлеглих, спонукаючи їх до досягнення цілей організації через стимулювання їхньої особистої вигоди від досягнення цих цілей.

Основні стратегії та методи, які може використовувати керівник для досягнення цілей «шляху – цілі», включають таке:

- пояснення очікувань. Керівник має чітко пояснювати підлеглим, що він від них очікує щодо досягнення цілей організації;
- підтримка та усунення перешкод. Керівник повинен надавати підтримку підлеглим, допомагати їм усувати перешкоди, які заважають досягненню цілей, і надавати необхідне наставництво;
- спрямування зусиль. Керівник спрямовує зусилля підлеглих на досягнення конкретних цілей, надаючи їм чітке завдання та спрощуючи шлях до їх досягнення;
- створення потреб. Керівник може активно створювати у підлеглих потреби, які він може задовольнити через досягнення цілей, тим самим мотивуючи їх долучитися до досягнення цих цілей;
- задоволення потреб підлеглих після досягнення цілей. Керівник старається задовольнити потреби підлеглих, надаючи винагороду чи визнання за досягнення цілей.

Такі підходи дозволяють керівникам збільшувати мотивацію підлеглих до досягнення цілей, стимулюючи їхню особисту вигоду від успіху та визначаючи шляхи для полегшення процесу досягнення цілей.

#### 7.4 Модель керівництва за Реддіном

Модель керівництва за Реддіном враховує три основні компоненти: стиль керівництва, ситуацію та результат. Вона допомагає керівникам розуміти, який стиль керівництва може бути найбільш ефективним у конкретній ситуації для досягнення максимальних результатів.

Модель Реддіна розглядає два ключових виміри стилю керівництва:

1. Виробничо-орієнтований стиль (орієнтований на завдання). Цей стиль характеризується фокусом на завданнях, продуктивності та виконанні робочих обов'язків. Керівник, який використовує цей стиль, наголошує на ефективності виконання завдань, структуризації та організації роботи.

2. Кадрово-орієнтований стиль (орієнтований на людей). Цей стиль відображає звернення уваги керівника на потреби, мотивацію та взаємовідносини з підлеглими. Керівник, який використовує цей стиль, прагне підтримувати та розвивати співробітників, розуміти їхні потреби та виявляти турботу про них.

В моделі Реддіна кожен стиль керівництва представлений на двовимірній сітці, де виробничо-орієнтований стиль розміщений на одному полюсі, а кадрово-орієнтований – на іншому. Це дає можливість оцінювати керівників за їхнім стилем керівництва.

За цією моделлю, ідеальним вважається «товариський стиль» (9.9) – коли керівник поєднує в собі високий рівень уваги до співробітників та одночасної уваги до виробничих аспектів. Проте такий ідеальний стиль може виявитися не завжди реалізовуваним у реальних умовах.

Ця модель надає можливість керівникам аналізувати та вибирати оптимальний стиль керівництва залежно від конкретних ситуацій, потреб команди

чи організації для досягнення максимальних результатів.

Важливими факторами для визначення ефективного стилю керівництва, згідно з моделлю Реддіна, є:

- вимоги, що випливають із виробничого завдання. Це охоплює фахові знання, необхідні для виконання завдання, та загальний режим роботи підприємства. Різні ситуації вимагатимуть різних підходів залежно від цих вимог;
- розуміння організації. Важливо усвідомлювати організацію як принциповий спосіб керівництва трудовим колективом, оскільки це впливає на мікроклімат на підприємстві;
- стиль керівництва безпосереднього начальника. Стиль, який використовується безпосереднім керівником, може визначити ефективність управління;
- співпраця з іншими ланками. Взаємодія з іншими частинами організації може мати значення для ефективності керівництва;
- співробітники в безпосередньому підпорядкуванні. Особливості і характеристики співробітників, які перебувають у безпосередньому підпорядкуванні, також можуть впливати на вибір стилю керівництва.

Так, в управлінській практиці важливо враховувати різні ситуації, вимоги та характеристики співробітників для визначення оптимального стилю управління. В ситуаціях, коли співробітники мають чітко структуроване завдання, вони здатні його виконати автономно, існує можливість використання усталеного та звичайного для підприємства методу управління.

Наприклад, бюрократичний контроль, що спрямований на дотримання технологічних процедур, може бути ефективним у таких умовах. Керівник може обмежитись загальним контролем та надати прості і чіткі вказівки щодо технологічних аспектів завдання. Це може стимулювати самостійність та автономію співробітників у виконанні завдань, підтримуючи їхню самодостатність.

У моделі Реддіна, яка враховує співвідношення стилів управління із ситуаціями, важливо розуміти, що один стиль керівництва не підходить для всіх умов. Коли завдання складне і неструктуроване, а співробітники потребують постійної підтримки та консультацій, застосування звичайного стилю керівництва може бути неефективним. Керівнику необхідно адаптувати свій підхід та використовувати більш гнучкі методи керівництва, наприклад, більша участь у прийнятті рішень, більша підтримка та настанови.

Також важливо зауважити, що жодна модель управління не є універсальною та не може охопити всі можливі управлінські ситуації. Кожна модель може бути корисною в розумінні можливих сценаріїв та рекомендацій, проте не повинна бути розглянута як єдиний правильний шлях дії. Керівництво вимагає гнучкості, постійного вдосконалення та врахування унікальних характеристик кожної конкретної ситуації та команди.

Отже, розуміння моделі Реддіна та інших управлінських концепцій може надати цінні вказівки, але важливо враховувати контекст та непередбачуваність управлінських ситуацій, щоб ефективно керувати командою чи організацією.

## 7.5 Вплив і влада

**Вплив** – процес, у ході якого одна зі сторін, мобілізуючи наявні в її розпорядженні власні ресурси, прагне змінити поведінку іншої сторони.

На практиці робота керівника зводиться до того, що він примушує підлеглих працівників виконувати роботу так, як він цього бажає. Практики вважають, що головне – це ефективне використання статусу лідера, впливу та влади. Відому працю «Володар» (поч. XVI ст.) Нікколо Макіавеллі присвятив владі та маніпулюванню нею, що є важелем управління державою.

Легітимність – ключ до розуміння способів впливу влади на поведінку індивідів. Застосування влади ефективно тільки в тих випадках, коли людина визнає її джерело законним і прийнятним. Припустимо, що виникає розбіжність у

поглядах співробітників організації щодо знань менеджера про виробництво або справедливість його принципів розподілу ресурсів, тобто джерел влади керівника стосовно підлеглих. У такому випадку деякі співробітники будуть виконувати вимоги керівника тільки під тиском, що навряд чи буде сприяти позитивним результатам їхньої праці, оскільки робочий процес дуже часто потребує від його учасників гнучкості й уяви.

Досить поширеною є думка про те, що влада й керівна посада є найбільш дійовим важелем ефективного керівництва. Для того щоб велика організація ефективно виконувала свої завдання, потрібно забезпечити виконання всіх функцій керівництва. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації та контролю, якщо не налагоджено ефективного керівництва. Незважаючи на те, що керівництво – суттєвий компонент ефективного управління, ефективні лідери не завжди є ефективними менеджерами. Керівництво може визначати як розумовий, так і фізичний процес, який приводить до того, що підлегли виконують офіційні доручення і вирішують певні завдання. Лідерство, навпаки, є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи.

Вплив – це будь-яка поведінка однієї особистості, яка вносить зміни у поведінку, відносини, відчуття тощо.

Засоби, за допомогою яких одна особистість може вплинути на іншу, можуть бути найрізноманітнішими. Для того щоб зробити своє лідерство та вплив ефективними, керівник повинен розвивати і застосовувати владу.

**Влада** – це можливість впливу на поведінку інших. Як доповнення до формальних повноважень керівникові необхідна влада, оскільки він залежить від людей як у межах свого ланцюга команд, так і поза ним. У різних підрозділах організації керівник залежить від безпосереднього керівника, підлеглих і колег. Фактично ці групи становлять частину навколишнього середовища. Залежність від чинників і людей, якими не можна управляти безпосередньо, є головною причиною труднощів, які відчуває керівний персонал.

**Влада та вплив** – інструменти лідерства – є фактично єдиними засобами, які має керівник. Отже, влада є неодмінною умовою успішної діяльності організації.

Багатьом здається, що та людина, яка має владу, може нав'язувати свою волю, незважаючи на бажання іншої людини. Звичайно керівник має владу над підлеглим, оскільки останні залежать від нього в таких питаннях, як підвищення заробітної плати, просування по службі тощо. Однак за певних обставин підлеглі мають владу над керівником, тобто керівник залежить від підлеглих, наприклад, у таких питаннях, коли потрібна для прийняття рішення інформація.

Девід Мак-Клелланд, чий дослідження доводять, що ефективний керівник має велику потребу у владі, також зауважує, що ефективний керівник ніколи не виявлятиме свою владу у формі наказу.

Влада ґрунтується на зверненні до активних потреб виконавця. Влада може набувати різних форм.

## 7.6 Форми влади та впливу

Дж. Френч і Б. Рейвен – дослідники з питання влади та лідерства (керівництва) – розробили зручну класифікацію основ влади. Згідно з цією класифікацією є п'ять основних форм влади:

- 1) основана на примусі;
- 2) основана на винагороді;
- 3) законна (традиційна);
- 4) експертна;
- 5) еталонна (влада прикладу).

*Влада, заснована на примусі.* Така влада полягає в здатності отримати бажану згоду під страхом покарання. Вона набуває форми догани, пониження в посаді, звільнення і, нарешті, загрози фізичного насильства. Іншою формою примусової влади є присутність керівника під час виконання робіт його



підлеглими, тобто влада через примус, вплив через страх виявляються на робочому місці.

Наприклад, страх утратити роботу властивий всім, і деякі керівники часто використовують його: лише натяк на звільнення чи пониження в посаді зазвичай приносить негайні результати. Однак занадто часте використання цих методів лише стимулює звертання до профспілок. Профспілки користуються такою самою методикою, захищаючи своїх членів настільки надійно, що їх часом важко звільнити навіть на законній підставі. Отже, керівники часто більше схильні до впливу через страх, ніж їх підлеглі. Перебуваючи під дією страху, підлеглі працівники свідомо чи несвідомо дозволяють брати верх на ними, але на практиці, особливо в сучасних умовах, така влада виявляється малоефективною. Недоліки впливу через страх:

- великі витрати на управління;
- втрата довіри до керівництва;
- поява бажання у підлеглих працівників обманювати організацію;
- виникнення незадоволеності роботою;
- поява гальмівних процесів у розвитку здібностей людини.

*Влада, заснована на винагороді.* Обіцяння винагороди – один з найстаріших і найефективніших способів впливу на людей. Влада, основана на винагороді, впливає через позитивну допомогу підлеглому з метою домогтися від нього бажаної поведінки.

Особистості та їх потреби мають, як відомо, унікальний характер: що для однієї особи є винагородою, для іншої – може й не бути винагородою, або якщо і є такою, то лише за певних обставин. Для того щоб впливати на поведінку, винагорода має бути адекватна згоді на вплив. Така адекватна винагорода є головною перевагою влади, основаної на примусі. Часто важко визначити, що вважатимуть за винагороду. Гроші та престижна посада не завжди спроможні справити враження на людину і вплинути на її поведінку. Тому ефективний керівник повинен навчатися використовувати й інші засоби впливу.

Недоліками влади, основаної на винагороді, можна вважати такі:

- обмеження розмірів винагороди;
- обмеження влади законодавчими актами, положеннями, політикою фірми;
- неможливість завжди встановити ставлення працівника до винагороди.

*Законна (традиційна) влада.* Традиція – найпоширеніший інструмент впливу. Вплив за допомогою традиції можливий лише тоді, коли норми культури передбачають підкорення керівництву як бажану поведінку. Керівник використовує традицію, щоб задовольнити потребу виконавця у захищеності та належності. Традиція особливо важлива для формальних організацій. Можливість заохочувати закріплює повноваження керівника віддавати накази. Традиція на противагу страху передбачає позитивну винагороду – задоволення потреби. Коли людина визнає вплив, що ґрунтується на традиції, вона одержує натомість відчуття належності до соціальної групи.

Недоліки законної влади:

- традиції можуть бути спрямовані проти змін;
- немає тісного зв'язку між традиціями та винагородами, з одного боку, та задоволенням своїх власних потреб – з іншого;
- неповно використовується потенціал керівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими, тому що цей працівник не входить у формальну систему (групу).

*Експертна влада.* Така влада своєю суттю має вплив через розумну віру і втілюється таким чином. Виконавець вважає, що впливова людина володіє особливими експертними знаннями про проєкт, проблему тощо. Виконавець бере на віру цінність знань керівника.

Тенденція вважати свого керівника експертом може мати негативні наслідки у разі групового прийняття рішень, оскільки підлеглі можуть не поділитися своєю інформацією. Це може призвести до прийняття менш ефективного рішення. Розумна віра полягає в тому, що фахівці можуть чинити дійовий вплив в

організації, навіть якщо вони не мають формальних повноважень. Виконавець свідомо бере на віру цінність знань експерта (керівника), тому вплив вважається розумним. Чим більше досягнень має експерт, тим більш впливовою стає його влада.

Недоліки експертної влади:

- розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості;
- у підлеглого може виявитися більше влади, ніж у керівника, а це може призвести до конфліктної ситуації.

*Еталонна влада.* Розумна віра менш стійка, ніж сліпа віра. Якщо формування розумної віри потребує багато часу, то харизматичний лідер може домогтися віри в одному-єдиному виступі протягом, наприклад, однієї години.

Харизма (від грец. «божий дар», «виняткова обдарованість») – передбачає владу, побудовану не на логіці, не на давній традиції, а на силі особистих якостей чи здібностей лідера. Влада прикладу, або харизматичний вплив, визначається намаганням ототожнювати виконавця з лідером чи потягом до нього, а також потребою виконавця в належності та повазі. На противагу позбавленому індивідуальності «посадовому» впливу традиції харизматичний вплив цілком особистісний. На рівні підсвідомості виконавець чекає, що покора, можливо, зробить його схожим на лідера чи, принаймні, викличе до нього повагу.

Недоліки еталонної влади:

- деяка самовпевненість керівника;
- можливість керівника відмовитись від інших видів влади. Приклади харизматичних лідерів: Мухаммед Алі, Адольф Гітлер.

*Вплив через переконання.* Можливість передачі повноважень у відповідній ситуації закладено в кожному типі влади. Дедалі важче застосовувати владу лише через примус, винагороду, традиції. Дві форми впливу, які можуть спонукати виконавця до активного співробітництва, – це переконання та участь.

Використовуючи переконання, керівник мовчки припускає, що виконавець обіймає якусь частину влади, яка може зменшити можливість керівника діяти.

Інакше кажучи, керівник визнає свою залежність від виконавця. Здатність впливати переконанням залежить від низки чинників. Керівник повинен заслуговувати на довіру. Його аргументація має враховувати інтелектуальний рівень підлеглого працівника: вона не повинна бути як дуже складною, так і спрощеною. Мета, яку ставить перед собою керівник, не має суперечити системі цінностей його підлеглих. Було б добре, якби риси характеру та поведінка керівника подобалися його підлеглим.

Вплив через переконання містить у собі як сильні, так і слабкі аргументи. Слабкість такого впливу полягає у повільній дії та невизначеності. Щоб переконати кого-небудь у чомусь, потрібно більше часу і зусиль, ніж видати наказ юридично (законно), підкріплений владою, заснованою на примусі, традиції, силі прикладу. Вплив через переконання має найчастіше одноразову дію і не означає відмови від виконання інших інструментів впливу.

Якщо виконавець знає, що керівник має важелі примусу, але намагається не вдаватися до них, сила переконання може бути значно зміцнена підкріпленням потреби в повазі. Постійний успіх методу переконання може надати людині здатність впливати через розумну віру.

Найбільша перевага впливу через переконання в організаціях полягає у відмові від перевірки виконання підлеглим роботи, оскільки той намагатиметься виконати більше, ніж передбачено мінімальними вимогами. Людина, яка одержала наказ, підкріплений примусом, звичайно виконує роботу, але за мінімальними вимогами.

Щоб ефективно використовувати вплив через переконання, потрібно додержуватися таких порад:

- намагатися точно визначити потреби слухача й апелювати до них;
- починати розмову з такої думки, яку обов'язково сприйматиме слухач;
- намагатися створити образ, який викличе довіру та почуття надійності;
- просити дещо більше, ніж потрібно насправді, тоді є надія одержати скільки треба;

- розмовляючи, враховувати інтереси слухача, а не свої власні;
- якщо висловлюється кілька думок, намагатися говорити останнім (аргументи, які наведено останніми, мають властивість створити вплив на аудиторію).

Недоліки впливу через переконання:

- повільна дія переконання;
- невизначеність результатів;
- складність застосування цього підходу.

*Вплив через участь.* Вплив за допомогою залучення підлеглих до управління пов'язаний зі зверненням до потреб високого порядку. Проте участь як метод впливу варто використовувати у разі, якщо такі потреби є активними мотивувальними чинниками. Щодо малоініціативних, консервативних за своєю вдачею працівників застосування цього підходу виявляється малоефективним. Самі керівники вдаються до цього методу не часто, оскільки найчастіше вони не схильні відмовлятися від своїх традиційних повноважень і прерогатив.

Вплив через участь має переваги перед впливом через переконання щодо визначення влади та здібностей виконавця. Експертну владу як керівника, так і виконавця можна об'єднати в одну позицію, в яку обидва віритимуть. Успіх полягає в тому, що люди, натхненні запитам високого рівня, як правило, працюють завзятіше для досягнення тієї мети, яку було сформульовано за їх участю.

Дослідники довели, що коли працівники беруть участь в обговоренні запропонованих змін у їхній роботі, вони менше опираються цим змінам. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та зменшенню плинності кадрів. Участь має позитивний вплив на задоволення працею. Проте менеджери не бажають відмовлятися від своїх традиційних повноважень і переваг, тому участь підлеглих у керівництві не дуже велика.

## ТЕМА 8 ЛІДЕРСТВО ТА КОМАНДА НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

### 8.1 Принципи та методи формування команди

Створення управлінських команд публічних службовців є чинником успішності функціонування органів публічної влади.

*Команда* – це група людей, які взаємодіють між собою і координують свою роботу для досягнення загальних цілей. Члени команди залежать один від одного щодо інформації, ресурсів і навичок, тому вони прагнуть об'єднати свої зусилля для досягнення спільних цілей.

Будь-яка команда в процесі свого розвитку проходить кілька стадій:

– *формування*: стадія розвитку команди, на якій відбувається знайомство членів команди один з одним, робоча орієнтація, налагодження соціальної взаємодії;

– *розлад* (бурління): стадія розвитку, на якій виникають особисті конфлікти й суперечності. Керівник стимулює участь кожного члена команди у розв'язанні проблем, згладжує розбіжності;

– *нормалізація*: стадія розвитку команди, на якій вирішуються внутрішні конфлікти та досягається згуртованість. Керівник допомагає колегам з'ясувати ролі, командні норми та цінності;

– *виконання*: стадія розвитку, на якій основна увага членів команди зосереджена на досягненні командних цілей, кооперації, розв'язанні робочих проблем. Керівник стимулює виконання завдань.

В одній і тій же організації можуть існувати команди різних типів. Вони різняться між собою ступенем автономності та характером управління з боку організації: рівнем відповідальності за формування структури групи, рівнем визначення повноважень, рівнем відповідальності за моніторинг і управління процесами групової діяльності. Найбільш поширеними є такі *типи команд*:

- *функціональна* – команда, що складається з керівника і його підлеглих, які дотримуються формальних відносин субординації;
- *крос-функціональна* – команда, що складається із співробітників різних функціональних відділів організації;
- *самоврядна* – команда, члени якої можуть працювати в умовах мінімального контролю і здатні замінювати один одного, щоб виробляти кінцевий продукт або послугу.

## **8.2 Процес формування команд**

Перш ніж приступити до формування команди, керівник повинен прийняти рішення щодо доцільності створення команди.

Керівник повинен розуміти внутрішню й зовнішню динаміку командної роботи і вміти управляти внутрішніми процесами, що відбуваються в команді, а також процесами взаємовідносин із зовнішнім середовищем.

*Управління внутрішніми процесами, що протікають у команді, включає наступні аспекти:*

- побудова команди (визначення цілей і завдань, підбір членів команди, формування взаємовідносин всередині команди);
- управління процесом командної комунікації (створення централізованих та децентралізованих комунікаційних мереж, подолання бар'єрів командних комунікацій, створення ефективного зворотного зв'язку);
- формування і використання групового інтелекту (формування ментальної моделі членів команди і команди загалом, розвиток мислення членів команди, створення системи трансактивної пам'яті та формування інтелектуального капіталу);
- прийняття рішень у команді (моделі, методи і стилі прийняття групових рішень, попередження та усунення проблем, пов'язаних із груповим прийняттям

рішень (групове мислення, ескалація прихильності, плюралістичне ігнорування), поляризація групи, прийняття неетичних рішень);

– управління конфліктами (діагностика типу конфлікту, вибір оптимальної стратегії управління конфліктом, вміння трансформувати дисфункціональний конфлікт (конфлікт відносин) у функціональний (конфлікт, пов'язаний із завданням));

– розвиток креативності (створення умов для розвитку креативності, проведення сеансів мозкового штурму).

*Управління процесами взаємовідносин із зовнішнім середовищем (зовнішня діагностика команди) включає:*

– визначення меж команди (рівнів взаємин із зовнішнім середовищем);

– формування комунікаційних мереж, розвиток соціального капіталу та інтеграція команд;

– формування і розвиток міжгрупових відносин.

Процес формування команд включає три етапи:

1. *Визначення та аналіз завдань, що підлягають вирішенню* (Яку роботу необхідно виконати? Які повноваження має група? Що є центральним моментом роботи? Який ступінь взаємозалежності членів команди?).

2. *Формування складу команди залежно від характеру завдань* (Скільки людей має бути в команді? Хто ідеально підходить для виконання роботи? Який рівень технічних навичок, навичок управління завданням та міжособистісних навичок потрібен?).

3. *Побудова системи взаємовідносин членів команди* (Як члени команди пристосовуються один до одного? Який неявний розподіл між членами команди? Які норми сприятливі чи небезпечні для групи? Чи має значення згуртованість команди?).



### 8.3 Методи мотивації персоналу в органах публічної влади

*Мотивація* – це процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації. Вона виявляється у внутрішніх спонуканнях до праці, прагненні досягти найкращих її результатів.

*Мотивація працівників* – одне з найбільш важливих завдань керівника. Вона вимагає уміння, наполегливості й розуміння людської природи. Успіху завжди домагається керівник, який має добре розвинені здібності спонукати працівників до більш високого напруження їх зусиль і, в остаточному результаті, до виконання роботи.

Основні ключові ланки мотивації праці: *потреби* – *мотивація* – *винагорода*. Однак керівникам не слід сприймати мотивацію спрощено. Адже не тільки в Україні, а й в усьому світі випадки вдалої мотивації праці скоріше є винятками, ніж правилом.

*Потреба* – це фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі чогось або когось, переконання в тому, що чогось чи когось бракує. Це те, що виникає і знаходиться всередині людини, що є спільним для різних людей, але в той самий час має певний індивідуальний прояв у кожній людині. Нарешті, це те, від чого людина прагне звільнитися, тому що доки потреба існує, вона дає про себе знати і вимагає свого усунення.

*Первинні потреби* мають фізіологічний характер і, як правило, вроджені, генетичні, закладені природою. Без їх реалізації людина не може існувати (їжа, сон, наявність притулку тощо). Вони майже однакові, спільні для різних людей.

*Вторинні потреби* психологічного походження. Вони мають чітко виражений індивідуальний характер. Кожна людина має свої, властиві лише їй моральні якості, запити, індивідуальні ознаки, що набуваються з досвідом (потреби в спілкуванні, контакті, дружбі, повазі; прагнення та можливості їх реалізації).

**Мотив** – це те, що викликає певні дії людини. Мотив є всередині людини, має персональний характер, залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх стосовно людини факторів, а також від дії інших мотивів, що виникають паралельно з ним. Мотив не тільки спонукає людину до дії, але й визначає, що треба зробити і як буде здійснена ця дія.

Потрібно розрізняти мотивацію та винагороду. Якщо мотивація стосується процесу спонукання до досягнення бажаних цілей, то винагорода є не що інше, як задоволення бажання.

**Винагороди** – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти. Поняття цінності дуже різноманітні та специфічні залежно від людини, окремої особистості, її потреб, запитів, сприйняття, характеру тощо. Тому й оцінка винагород та їх відносної цінності різна.

Керівництво організації має у своєму арсеналі два головних типи заохочувань (винагород): *внутрішні та зовнішні*.

*Внутрішні винагороди* дає сам процес виконання роботи: відчуття досягнення результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість тощо. Дружба та спілкування, взаємодопомога в колективі – це теж складові внутрішньої винагороди.

*Зовнішні винагороди* – це все те, що пропонує працівникові організація за виконання службових обов'язків. Сюди належить заробітна плата, додаткові пільги, премії та різні виплати, просування по службі, символи службового статусу та престижу тощо.

Методи стимулювання персоналу в органах публічної влади можуть бути найрізноманітнішими й залежати від пропрацьованості стратегії стимулювання в органі, загальної стратегії управління й особливостей діяльності самого органу публічної влади.

*Класифікація методів мотивації:*

– організаційно- адміністративні;

- економічні;
- соціально-психологічні (є одними з найбільше широко розповсюджених).

Така класифікація заснована на мотиваційній орієнтації методів управління. Залежно від орієнтації на вплив на ті або інші потреби *методи управління діляться на:*

- *економічні методи управління*, обумовлені економічними стимулами.

Вони припускають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на виконання певних показників або завдань, і здійснення після їхнього виконання економічної винагороди за результати роботи;

- *організаційно-адміністративні методи*, засновані на директивних вказівках. Ці методи базуються на владній мотивації, заснованій на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою тощо. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, розпорядництво, контроль;

- *соціально-психологічні методи*, застосовувані з метою підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів впливають переважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні й інші інтереси людей і здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія / К. О. Ващенко. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. – 416 с.
2. Гончарук Н. Т. Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. Аспекти публічного управління / Н. Т. Гончарук, Ю. В. Пирогова . – 2020. – Т. 8. – № 6. – С. 37–48.
3. Драгомирецька Н. М. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навч. посіб. / Н. М. Драгомирецька, К. С. Кандагура, А. В. Букач. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. – 180 с.
4. Комарова К. В. Лідерство : навч. посіб. / К. В. Комарова, С. П. Коляда. – Дніпро : УМСФ, 2017. – 430 с.
5. Комунікації в публічному адмініструванні : конспект лекцій / [О. В. Шебаніна, В. П. Клочан, С. І. Тищенко та ін.]. – Миколаїв : МНАУ, 2018. – 200 с.
6. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад. : Гошовська В. А. та ін. – Київ : К.І.С., 2016. – 130 с.
7. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / уклад. : К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 175 с.
8. Лідерство та управлінська еліта : конспект лекцій / уклад. Н. Т. Гончарук. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. – 54 с.
9. Лях Ю. І. Організаційно-правове забезпечення комунікаційних відносин у сфері публічного адміністрування в Україні / Ю. І. Лях // Часопис «Університетські наукові записки». – Хмельницький : Хмельницький університет управління та права ім. Л. Юзькова, 2019. – Т. 18. – № 4 (72). – С. 72–81.

10. Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. Університетські наукові записки. – Хмельницький : ХУУП ім. Л. Юзькова, 2022. – № 3 (87) – С. 106–115. – DOI: 10.37491/UNZ.87.8.
11. Нестуля О. О. Основи лідерства : електронний посібник для самостійної роботи студентів / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля, Н. В. Кононец. – Полтава : ПУЕТ, 2018. – 241 с.
12. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навч. посіб. / М. С. Орлів. – Київ : ДП НВЦ «Пріоритети», 2017. – 40 с.
13. Психологія лідерства в бізнесі : навч. посіб. / Т. Гура, О. Романовський, А. Книш. – Харків : ТОВ «Друкарня Мадрид», 2017. – 100 с.
14. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпро : ГРАНІ, 2018. – 384 с.
15. Складові професійного потенціалу державного службовця : навч.-метод. матеріали / В. А. Гошовська, І. В. Поліщук ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т підвищ. кваліфікації керів. кадрів. – Київ : НАДУ, 2015. – 52 с.
16. Теорія і практика формування лідера : навч. посіб. / О. Г. Романовський [та ін.] ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». – Харків : Друкарня Мадрид, 2017. – 100 с.
17. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.
18. Smerichevskiy S. Leadership in public administration: contemporary problems / S. Smerichevskiy, O. Klimova // International Scientific Journal of Universities and Leadership. – № 1. – 2015. – P. 63–67.

*Електронне навчальне видання*

**ЛЯХ** Юлія Іванівна

## **ЛІДЕРСТВО І КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

### **КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання  
зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

Відповідальний за випуск *М. А. Браташ*

Редактор *М. О. Гаман*

Комп'ютерне верстання *Ю. І. Лях*

План 2022, поз. 166Л

Підп. до друку 19.02.2024. Формат 60 × 84/16.

Ум. друк. арк. 5,0.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: [office@kname.edu.ua](mailto:office@kname.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.