МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **КОМАНДНА ІНТЕРАКЦІЯ ЯК ЧИННИК МОТИВАЦІЇ ДО СУМІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Виконала: студентка ІІ курсу,
групи 8.0534-з-2-дн
спеціальності 053 – Психологія
освітньої програми: 053 Психологія
Селезньова Оксана Володимирівна
Керівник: к. психол. наук,
доцент кафедри психології Грандт В.В.
Рецензент: к.пед.наук, доцент кафедри
педагогіки та психології освітньої
діяльності Голованова Т.П.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма 053 Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

«____»_____2026 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Селезньовій Оксані Володимирівні

1. Тема роботи: Командна інтеракція як чинник мотивації до сумісної діяльності працівників органів місцевого самоврядування

керівник роботи Грандт В.В. канд. психол. наук, доцент кафедри психології

затверджені наказом ЗНУ від «02» 10 2025 року № 1393-с

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи аналіз наукової літератури, методики діагностики командної взаємодії та мотивації.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: здійснити теоретико-методологічний аналіз основних соціально-психологічних підходів у дослідженні командної інтеракції та мотивації до сумісної діяльності; експерементально дослідити комунфкаційні звязки та мотиваційні чинники до сумісної діяльності; виявити особливості командної взаємодії в департаменті фінансової та бюджетної політики міської ради.

5. Перелік графічного матеріалу: 9 таблиць, 8 рисунків, 7 додатків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	Завдання прийняв
Вступ	Грандт В.В., доцент		
Розділ 1	Грандт В.В., доцент		
Розділ 2	Грандт В.В., доцент		
Розділ 3	Грандт В.В., доцент		
Висновки	Грандт В.В., доцент		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень –лютий 2025 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2025 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2025 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	липень-червень 2025 р.	Виконано
5	Робота над третім розділом	серпень- вересень 2025 р.	Виконано
6	Написання висновків	жовтень-листопад 2025 р.	Виконано
7	Передзахист	грудень 2025 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	січень 2026 р.	Виконано

Студент _____ О. В. Селезньова

Керівник роботи _____ В. В.Грандт

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Г. В. Коваль

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 88 сторінок, 9 таблиць, 8 рисунків, 72 джерел, 7 додатків.

Об’єкт дослідження: мотиваційна сфера працівників органів місцевого самоврядування.

Предмет дослідження: психологічні особливості впливу інтеракції на мотивацію до сумісної діяльності працівників органів місцевого самоврядування.

Мета роботи: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості командної інтеракції як чинника мотивації до сумісної діяльності працівників органів місцевого самоврядування.

Гіпотеза дослідження: Передбачається, що командна інтеракція є детермінуючим фактором впливу на мотивацію до сумісної діяльності працівників органів місцевого самоврядування

Методи дослідження: Теоретичні: аналіз, синтез, порівняння та узагальнення наукових джерел; Емпіричні: психодіагностичні методики; Статистичні: обробка даних за допомогою програми Microsoft Office Excel.

Наукова новизна: виявлення специфіки командної роботи в органах місцевого самоврядування, яка характеризується поєднанням чіткої ієрархічної структури (вертикальні комунікації) та необхідності в гнучкій горизонтальній співпраці для виконання стратегічних цілей та задач муніципальних органів влади.

Галузь використання: органи місцевого самоврядування.

КОМАНДНА ІНТЕРАКЦІЯ, МОТИВАЦІЯ, СУМІСНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, КОМАНДНІ РОЛІ, СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ, СИНЕРГІЯ.

SUMMARY

Seleznova O. V. Team interaction as a factor of motivation for joint activity of local government employees.

The qualifying work consists of Introduction, 3 Chapters, Conclusion, References (72 items), 7 appendices. The qualifying work volume is 109 pages long 81 of them – main text. There are 9 tables and 8 illustrations.

The qualifying work gives theoretical survey and describes the experimental research of the impact of team interaction on the motivational structure of local government employees. The master thesis is composed of 3 chapters, each of them dealing with different aspect of the determination of motivation through team communication processes.

The research object: the motivational sphere and communication processes of local self-government employees.

The research subject: team interaction as a determining factor in the development of motivation for joint activity.

The research goal: is to theoretically substantiate and experimentally investigate the peculiarities of the impact of team interaction on the motivation of employees, to design and justify a psychological program for optimizing interaction in local government.

The research tasks are: to analyze the psychological literature on the problem and identify theoretical approaches to team interaction and motivation, to reveal the psychological essence of otivation for joint activity in the public sector, to define the relationship between conflict management strategies, team roles, and the motivational profile of employees, to develop and justify practical recommendations for the development of productive team interaction.

Chapter 1 «Theoretical foundations of the study of team interaction and motivation» provides theoretical analysis of interaction as a socio-psychological phenomenon, theoretical approaches have been generalized and systematized to design the empirical research.

Chapter 2 «Empirical study of team interaction and motivational structure of local government employees» the characteristics of team roles, conflict strategies, and motivational profiles are provided, the model of determination of motivation by the interaction type has been explained.

Chapter 3 «Psychological ways of optimizing team interaction in local government» explains the design and methods of the intervention. The program for the development of constructive interaction and productive motivation has been described. The analysis of results has proved the effectiveness of the proposed recommendations.

Key words: team interaction, motivation, joint activity, local government, determination, conflict avoidance, motivational structure.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ КОМАНДНОЇ ІНТЕРАКЦІЇ ЯК ЧИННИКА МОТИВАЦІЇ ДО СУМІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ 13
1.1. Психологічні теорії мотивації до сумісної діяльності особистості 13
1.2. Специфіка командної діяльності та мотиваційних чинників працівників органів місцевого самоврядування 19
1.3. Особливості формування і впровадження компонентів взаємодії в органах місцевого самоврядування 27
1.4. Сучасні підходи до визначення інтеракції як чинника мотивації до сумісної діяльності працівників органів місцевого самоврядування 42
РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ 51
2.1. Особливості організації дослідження комунікаційних зв'язків в структурних підрозділах органів місцевого самоврядування 51
2.2. Емпіричні та діагностичні методики вивчення командної інтеракції 57
2.3. Аналіз результатів дослідження комунікаційних зв'язків на прикладі департаменту фінансової та бюджетної політики міської ради 63
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ ВПЛИВУ КОМАНДНОЇ ІНТЕРАКЦІЇ НА МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКІВ 83
3.1. Визначення вагомих чинників інтеракції, що впливають на мотивацію 83
3.2. Рекомендації щодо оптимізації інтеракції в департаменті фінанасової та бюджетної політики міської ради 84
ВИСНОВКИ 86
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 89
ДОДАТКИ 95

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена важливістю психологічного супроводу заходів з підвищення ефективності командної роботи в органах місцевого самоврядування та виявленням та підсиленням мотиваційних чинників, які сприятимуть сумісній діяльності працівників органів місцевого самоврядування.

Управлінці різних сфер прагнуть створити та працювати в дієвій команді. Така дієвість є результатом скоординованої позитивної синергії, тобто здатністю до високої продуктивності членів команди у сумісній діяльності, коли спільний результат значно вищий, ніж індивідуальний. Одним із напрямків психологічного супроводу проблеми командної ефективності є системно організована робота з формування й розвитку команд та продуктивних лідерів-організаторів. Актуальним та перспективним в проблематиці психології командотворення в органах місцевого самоврядування є дослідження поєднання функціонування продуктивної команди з індивідуальними здібностями її членів.

Психологічні аспекти проблеми формування та розвитку колективів і команд активно розробляються у вітчизняній науці й за кордоном.

Над проблематикою формування та розвитку команд працюють М. Геллерт, Г. Гертер, Й. Катценбах [61], Р. Кропп, П. Мучинськи, К. Новак, Дж. Ньюстром, К. Оттл, Г. Паркер, Д. Смит, Р. Шварц, Р. Хекман та інші. В працях цих авторів досліджується проблема групової ефективності через концентрацію уваги на роботі із командою в цілому, розвитку групової структури та організаційного середовища.

Значна увага приділяється вивченню ціннісно-смислових, мотиваційних та рефлексивних складових командного розвитку. Питання організаційного клімату і соціально-психологічного простору в організаціях досліджує В.П. Казміренко, М.І. Найдьонов вивчає специфіку командної

взаємодії та ефективності структурних перебудов в організаціях зосереджуючи увагу на психологічних аспектах групової динаміки та механізмах адаптації персоналу до організаційних змін. В.В. Третяченко робить акцент на необхідності рефлексивного аналізу співвідношення власних цінностей і цілей окремої людини з цінностями і цілями колег в ході формування команд. Л.Е. Орбан-Лембрик розкриває групову взаємодію, зокрема статусно-рольову, з цільовими установками та ціннісними орієнтаціями особистості як виявами її активності. Психологічна готовність особистості працювати в команді досліджується Л.М. Карамушкою. В.О. Михайленко та О.А. Філь, розглядаючи готовність особистості працювати у команді в державних організаціях, аналізують індивідуальні орієнтації на функціонально-рольові позиції в команді. Особливості групової динаміки, її опосередкування над особистісними феноменами розробляється П.П. Горностаєм. Базовими у проблематиці формування та функціонування команд вважаються теорія командних ролей Р. Белбіна, модель командного розвитку Б.Такмана, командна соціографія Р. Бахбуха.

Потреби індивідуального та професійного розвитку окремих учасників команди також не лишаються поза увагою дослідників. Так, можна виокремити концепцію темоцентрованої інтеракції Р. Кон, в якій доводиться залежність успіху командної роботи від виконання діяльності, яка, з одного боку, слугує цілям організації, а з другого сприяє саморозкриттю кожного члена команди. На базі її положень К. Фопель виділив чотири складові сумісної діяльності у команді, серед яких поряд із корпоративною культурою, взаємодією у команді важливе місце займає індивідуальність кожного із учасників команди. Щодо цінностей та їх ролі в ефективності командної роботи, то одними із відправних у цій сфері є дослідження Р.Лайкерта, який доводить, що якість командної роботи насамперед пов’язана з тим, наскільки цінності кожного із її учасників сприяють їх інтеграції у групу. Ці ідеї знайшли свій розвиток у моделі управлінських стилів Р. Блейка і Дж. Моутон, в якій доводяться переваги командної роботи,

в межах якої людей об’єднують цілі та цінності, що знаходять відгук у їх власних. Акцент на необхідності врахування індивідуальних особливостей людини в процесах командотворення відслідковується в роботах Н.Л. Коломінського, Г.В. Ложкіна, С.Д. Максименко, В.В. Москаленко.

Об’єкт дослідження – мотиваційна сфера працівників органів місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – психологічні особливості впливу інтеракції на мотивацію до сумісної діяльності працівників органів місцевого самоврядування.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості командної інтеракції як чинника мотивації до сумісної діяльності працівників органів місцевого самоврядування.

Гіпотеза дослідження. Передбачається, що командна інтеракція є детермінуючим фактором впливу на мотивацію до сумісної діяльності працівників органів місцевого самоврядування

Мотивацію у системі державного управління і місцевого самоврядування вивчали: Л. Артеменко, Н.Артеменко, І. Артим, С.Білорусов, Н. Богданова, В.Бойчук, В. Дзюндзюк, В.Козуб, І. Королько, О. Кравченко, А. Ліпенцев, Є.Матвіїшин, Г. Марко, О.Нечосіна, М. Нинюк, М. Новікова, С.Озірська, Т.Пахомова, О. Пархоменко-Куцевіл, М. Пашкова, Н. Поліщук, Т. Соколова, В.Соловйова, Н. Стецюк, В.Цвєтков, Г. Чернецька, Р. Шелевій, В. Щегорцова, О. Шевченко та інші. Праці цих дослідників заклали методологічне підґрунтя для розуміння мотивації у органах державної влади та місцевого самоврядування, але комплексного дослідження, яке б містило системний аналіз поняття, структури, формування, оцінки та реалізації мотивації у діяльності органів місцевого самоврядування, практично відсутні, що свідчить про потребу проведення комплексного дослідження мотивації та її реалізації у системі місцевого самоврядування.

Відповідно до теми та мети дослідження плануються завдання для виконання, а саме:

1. Проаналізувати наукові підходи до вивчення проблеми мотивації до сумісної діяльності працівників.

2. Вивчити психологічні особливості впливу інтеракції на мотивацію до сумісної діяльності працівників органів місцевого самоврядування.

3. Емпірично дослідити вплив інтеракції на мотивацію до сумісної діяльності працівників органів місцевого самоврядування.

4. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення інтерактивних процесів працівників органах місцевого самоврядування.

Методи дослідження:

Теоретичні: аналіз наукової літератури, синтез, порівняння, узагальнення і систематизація одержаної інформації з метою зіставлення різних поглядів науковців та психологів на командну інтеракцію та мотивацію до сумісної діяльності в органах управління.

Емпіричні: методика командних ролей за Р.Белбіном; методика діагностики мотиваційної структури особистості за В. Мільманом; анкетування комунікаційного клімату за 5-бальною шкалою Лайкерта щодо рівня згуртованості та задоволеності взаємодією; метод спостереження за взаємодією в колективі, зокрема за побудовою зв'язків «керівник-підлеглий»; метод соціометрії щодо соціально-психологічного клімату в колективі; метод експертних оцінок та аналізу документів.

Статистичні: статистичну обробку даних та графічну презентацію результатів здійснено за допомогою комп'ютерної програми «Microsoft Office Excel». Аналіз результатів представлений в таблицях та діаграмах.

Наукова новизна дослідження полягає у виявленні специфіки роботи в команді в органах місцевого самоврядування, що зумовлена поєднанням чіткої ієрархічної структури (вертикальних комунікацій) та необхідності гнучкої горизонтальної співпраці для виконання стратегічних цілей та задач муніципальних органів влади.

Практична значущість дослідження полягає у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення інтерактивних процесів для підвищення ефективності командної роботи в органах місцевого самоврядування.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були опубліковані в фаховому виданні.

Експериментальна база дослідження. Експеримент проводився на базі департаменту фінансової та бюджетної політики міської ради. Вибірку склали 60 працівників організації.

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел – 72 найменування та 7 додатків на 15 сторінках. Загальний обсяг основного тексту 88 сторінка. Робота містить 9 таблиць та 8 діаграм.

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ КОМАНДНОЇ ІНТЕРАКЦІЇ ЯК ЧИННИКА МОТИВАЦІЇ ДО СУМІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Психологічні теорії мотивації до сумісної діяльності особистості

Визначення психологічних теорії мотивації до сумісної діяльності є фундаментальним для їх застосування в органах місцевого самоврядування, оскільки пов’язує внутрішні спонукання людини із зовнішніми цілями муніципальної служби.

Розглянемо мотивацію як ключовий інструмент управління персоналом, акцентуючи увагу на тому, що в органах місцевого самоврядування традиційне «адміністрування» поступається місцем концепції «управління людськими ресурсами».

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. Мотиваційний механізм в органах місцевого самоврядування – це система, що включає правові, матеріальні та соціально-психологічні методи, які стимулюють посадову особу до ефективного виконання обов’язків.

Розкрив тему мотивації в органах місцевого самоврядування Бондар В.Д [9].

На його думку, незважаючи на важливість мотивації, їй присвячується недостатня кількість наукових праць, що негативно відбивається на стані місцевого самоврядування. Залишаються нез’ясованими питання пов’язані з мотивацією як чинником підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування – невизначеність деяких понять та категорій, методів, інструментів оцінки та виміру, умов і механізмів регулювання. Поняття «мотивація» у своїй еволюції пройшло серйозні трансформації. На

початку це була так звана «політика «батога і пряника»» (покарання і винагороди). На сьогодні поняття «мотивація» йде у руслі концепції «людських ресурсів» (сприйняття працівника як основної фігури будь-якої організації, формування лояльного працівника). Сучасне розуміння мотивації трактується як рушійна сила, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, примушуючи людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих чи організаційних цілей. Якщо ж розглядати мотивацію у державному управлінні – це є загальна функція державного управління, що потребує неабиякого вміння, наполегливості і розуміння людської природи, та вимагає розвинутих здібностей керівників спонукати виконавців до максимальних зусиль в досягненні ефективних результатів праці.

Про важливість мотивації в управлінській сфері наводяться приклади досліджень.

Так, на думку О.Нечосіної, під мотивацією слід розуміти динамічний процес формування мотиву (як основи вчинку). О.Нечосіна дає розуміння мотиваторів у державному управлінні: це формування суб'єктом аргументів мотивації, використовуючи знання внутрішніх потреб, мотивів, установок ідеалів, цінностей та інших особливостей об'єкта. У своєму дослідженні автор виділяє два типи мотивації, а саме: негативна мотивація і позитивна мотивації – в залежності від методів, що використовуються при мотивуванні.

Ефективності управлінської системи, зокрема, методиці оцінки ефективності управління в районних державних адміністраціях, присвячені дослідження І. Артим. На думку автора, одним з факторів ефективності управління є мотивація. Систему мотивації вона віднесла до проміжних факторів ефективності державного управління. Під мотиваційними чинниками автор розуміє матеріальні та нематеріальні стимули за належне виконання відповідних функцій та обов'язків, а критеріями оцінки є рівень оплати праці, система преміювання, кар'єрний ріст та професійне навчання, відзнаки, похвали, нагороди.

Л. Артеменко відзначає мотивацію як механізм у державному управлінні і вводить у науковий обіг поняття «мотиваційний механізм». За Л. Артеменко, мотиваційний механізм державного управління – це сукупність способів досягнення позитивної соціально-значущої мети державного управління шляхом залучення потенціалу правового, матеріального, інформаційного, психологічного впливу на всю систему державного управління в цілому, на елемент цієї системи, у тому числі окремих осіб, що виконують певні функції в апараті державного управління або взаємодіють з ним (громадяни, юридичні особи). На думку дослідниці, мотиваційний механізм складається з окремих способів мотивації, а його ефективність залежить від своєчасного та адекватного застосування того чи іншого способу мотивації у сфері державного управління.

Важливість мотивації в управлінській системі досліджує Н. Поліщук. У своїй праці вона дає теоретичний та практичний аналіз результатів дослідження проблем діагностики факторів мотивації державних службовців. Н. Поліщук мотивацію характеризує як процес дії мотивів і як механізм, що визначає виникнення, напрямок та способи здійснення конкретних форм діяльності, і як сукупна система процесів, що відповідають за спонукання та діяльність. За допомогою тестової методики автор проаналізувала 12 основних факторів мотивації державних службовців, а саме: високий заробіток та матеріальне заохочення; фізичні умови роботи; структуризація; соціальні контакти; взаємовідносини; визнання; прагнення до досягнень; влада і вплив; різноманітність та зміни; креативність; самовдосконалення; цікава та корисна робота. В результаті дослідження автором було виявлено що такі фактори, як цікава та корисна робота, досягнення, креативність та самовдосконалення не поступаються матеріальним заохоченням у державному управлінні.

Загалом, на основі аналізу публікацій у сфері мотивації, можна стверджувати, що у науці державного управління використовують різні тлумачення терміну «мотивація».

Таким чином, робимо висновок, що єдиного розуміння поняття мотивація у державному управлінні не існує. В своїх дослідженнях науковці є прихильниками кількох підходів, а саме: процесуальний, структурний, системний та функціональний підходи. Розглядаючи мотивацію в органах місцевого самоврядування потрібно застосовувати комплексний підхід, який дає можливість дійти висновку, що мотивація не може розглядатися лише в якості окремого стану чи процесу, її слід розглядати через єдність таких ознак, як стан, процес, властивість, а також досягнення особистих чи організаційних цілей, коли забезпечується обрання оптимального шляху їх досягнення при мінімальних затратах. Відповідно, мотивація працівників органів місцевого самоврядування – це сукупність внутрішніх та зовнішніх мотиваторів, які реалізуються через систему позитивних та негативних способів впливу на мотиваційне поле посадових осіб місцевого самоврядування з метою досягнення соціально значимих результатів в їх діяльності.

Бондар В.Д. в результаті проведеного дослідження наукового аналізу теоретичних та прикладних аспектів формування та реалізації мотивації як чинника підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування формулює основні теоретичні положення та рекомендації, що мають науково-теоретичне та практичне значення [9]:

1. Дослідження поняття «мотивація» свідчить про те, що в сучасній науці до розуміння цього терміну застосовується велика кількість наукових підходів. Виявлено, що опрацювання проблем мотивації відбувається відповідно до розвитку різних наукових напрямів і шкіл, а тому мотивацію слід розглядати як складне комплексне соціальноекономічне й психологічне поняття. Відповідно не має і загальновизнаного визначення поняття мотивації діяльності як чинника підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування, яке б достатньо повно й влучно відображало її суть і зміст. Складність визначення цього поняття зумовлена багатьма чинниками, насамперед, природою мотивації, її змістом і функціями.

2. Проаналізувавши стан дослідження теми в теорії місцевого самоврядування було виявлено, що опрацювання проблем мотивації відбувається відповідно до розвитку різних наукових підходів. Мотивації у державному управлінні та місцевому самоврядуванні присвячено цілу низку наукових праць, в яких мотивація розглядається у різноманітних аспектах дослідження проблеми: соціальних, правових, економічних. Аналіз наукової літератури з дослідження мотивації показує, що дослідженню теми не вистачає системності і глибини. Незважаючи на інтерес науковців до проблематики мотивації у органах державного управління та місцевого самоврядування, на цей час у науковій літературі відсутні комплексні дослідження із цієї проблематики, а наявні дослідження значно відстають від запитів практики і не враховують соціально-економічних умов, що склалися. Саме це і обумовлює доцільність всебічних, ґрунтовних досліджень мотивації як чинника підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в Україні.

3. Аналіз нормативно-правової бази України, що забезпечує реалізацію мотивації як чинника підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, свідчить про нагальну необхідність комплексного підходу до законодавчого закріплення мотивації у державному управлінні, а також забезпечення чіткої координації в діяльності органів державного управління в реалізації мотиваційної стратегії. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» регламентував питання забезпеченості мотивації посадовців [41]. Мотивація в цьому законі носить як матеріальний, так і нематеріальний характер. Разом із тим потрібно законодавчо закріпити всі правові стимули і в обов’язковому порядку донести цю інформацію до посадових осіб, адже правовий стимул породжує правомірну мотивацію (мотивація, яка закріплена в законодавстві і є нормою права) і, в загальному, він є хорошим чинником у підвищенні ефективності місцевого самоврядування.

4. Для досягнення об’єктивних результатів дослідження було проведено аналіз соціологічних досліджень посадових осіб органів місцевого самоврядування. Результати аналізу соціологічних досліджень показали, що основними факторами, над яким необхідно попрацювати керівникам всіх рівнів – це матеріальна мотивація, внутрішньоколективна взаємодія, визнання результатів діяльності працівників, соціальна мотивація. Соціологічне дослідження також засвідчило, що моральна винагорода навіть у складних економічних умовах є важливою, і дуже часто, поруч із матеріальною винагородою, вона повною мірою викликає задоволення і мотивує працівників до продуктивної й ефективної діяльності. Тому безпосередні керівники повинні створювати такі ситуації, які б дозволяли працівникам задовольняти прагнення і потреби. Тим самим вони будуть працювати і на досягнення цілей органів місцевого самоврядування зокрема, і держави загалом.

5. Знання та застосування іноземного досвіду щодо мотивації посадових осіб приведе до поліпшення місцевого самоврядування. Звичайно, не йдеться про примітивне копіювання здобутків розвинених держав, а про їх критичну оцінку з метою якнайкращої адаптації до української дійсності.

На думку Бондар В.Д., основними напрямами підвищення мотивації посадових осіб місцевого самоврядування є [9]:

а) достатнє матеріальне заохочення, яке повинно залежати від результатів роботи. Останнім часом часто наголошується, що грошова винагорода посадових осіб далеко відстає від оплати порівнянних позицій у комерційному секторі й не прив’язана до реальної відповідальності й результатів службової діяльності;

б) моральне стимулювання посадових осіб. Такі методи мотивації, як почесні грамоти, оголошення подяки, особливо при врахуванні внеску кожного конкретного службовця в загальний успіх, можуть істотно вплинути на мотивацію працівників самоврядних органів;

в) створення сприятливих умов для кар'єрного просування посадових осіб. Кар'єрне зростання є одним з найефективніших мотивуючих чинників службовців. Потенційна можливість зайняти вище становище в службовій ієрархії, виконувати відповідальнішу роботу певним чином організовує посадову особу, примушує його серйозніше і відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, проявляти ініціативу;

г) підвищення престижу служби в місцевому самоврядуванні. Здійснювати даний напрям можливо лише при зацікавленості самоврядних органів, активній участі засобів масової інформації і всього суспільства в цілому;

д) діяльність керівників. Вміння керівників мотивувати підлеглих. Формуання мотиваційної компетентності у керівників.

1.2 Специфіка командної діяльності та мотиваційних чинників працівників органів місцевого самоврядування

Інтеракція є узагальнюючим поняттям цілого ряду теорій та концепцій. В історії психології існує декілька спроб описати структуру взаємодіяльності. Так, наприклад, отримала поширення так звана «теорія дії» або «теорія соціальної дії», в якій пропонувалось описання індивідуального акту дії. До цієї ідеї звертались соціологи М. Вебер, Т. Парсонс і соціальні психологи. В цих теоріях фіксувались деякі компоненти взаємодії: люди, їх зв'язок, вплив один на одного і, як наслідок, їх зміни.

М.Вебер першим ввів у науковий обіг поняття «соціальної дії», як найпростішої одиниці соціальної діяльності. Цим поняттям він визначив таку дію індивіда, яка не тільки спрямована на вирішення його життєвих труднощів та протиріч, але й свідомо орієнтована на відповідну поведінку інших людей, їх реакцію, тобто взаємодію. Соціальна взаємодія визначається як система взаємозумовлених соціальних дій, що пов'язані циклічною причиновою залежністю, в якій дії одного суб'єкта є одночасно причиною і

наслідком дій інших суб’єктів. Спілкуючись з друзями, колегами, родичами, людина постійно здійснює соціальні взаємодії, які є дуже різноманітними за формами вияву.

В розумінні М.Вебера соціальна взаємодія має такі особливості: вона повинна бути раціональною, усвідомленою і орієнтованою на поведінку інших людей. Виходячи з такого розуміння соціальної взаємодії не можна називати соціальною взаємодією вчинки людей, які пов’язані з орієнтацією на несоціальні, матеріальні об’єкти. Провести чітку межу між соціальними і несоціальними (природними) діями досить непросто. Багато вчинків люди скоюють зовсім неусвідомлено, автоматично, в стані афекту. Навіть якщо такі дії спрямовані на інших людей, то у відповідності з теорією М.Вебера, їх не можна вважати соціальними. Інша справа, коли індивід діє обдумано, ставлячи перед собою цілі і домагаючись їх реалізувати, змінюючи при цьому поведінку інших людей. Такі дії можна вважати соціальними.

В50-х роках отримала поширення теорія Т. Парсонса, за якою елементарна взаємодія утворює зміст первинного рівня соціальної структури. Одинична дія – це елементарний акт; з цих актів потім утворюються системи дій.

Неодмінною особливістю соціальних відносин є міжособистісний соціально-психологічний аспект. Міжособистісні відносини визначають тип взаємодії (суперництво, співробітництво), ступінь його вираження (більш або менш успішне, ефективне співробітництво). Емоції спонукають до дії, відіграють важливу роль у взаєминах. За допомогою емоцій людина може впливати на партнера по взаємодії, відповідно змінюючи його реакцію на предмет обговорення.

Отже, взаємодія або командна діяльність – це взаємозалежний обмін діями, організація людьми взаємних дій, спрямованих на реалізацію сумісної діяльності. Під час командної діяльності (взаємодії) зароджуються спорідненість, координація дій суб'єктів, а також стійкість їх інтересів, планування сумісної діяльності, розподіл функцій тощо. За допомогою дій

відбуваються взаємне регулювання, взаємний контроль, взаємовплив, взаємодопомога. Це означає участь кожного учасника взаємодії у розв'язанні спільного завдання з відповідним коригуванням своїх дій, врахуванням попереднього досвіду, активізацією власних здібностей і можливостей партнера.

Командну взаємодію можна розподілити на дві групи:

1. Співробітництво. Воно передбачає такі дії, які сприяють організації сумісної діяльності, забезпечують її успішність, узгодженість, ефективність. Цей вид взаємодії відображають через поняття «кооперація», «згода», «пристосування», «асоціація».

2. Суперництво. Цю групу утворюють дії, які певною мірою розхитують сумісну діяльність, створюють перепони на шляху до порозуміння та позначають поняттями «конкуренція», «конфлікт», «опозиція», «дисоціація».

Широкий спектр особливостей взаємодії як соціально-психологічного феномену, різноманітні форми її перебігу в різних соціальних середовищах, впливу на особистість, неоднакові гносеологічні засади вчених, котрі досліджували цю проблематику, знайшли відображення у відповідних теоріях, зокрема теорії соціальної дії (М. Вебер, Т. Парсонс та ін.), яка в різних варіантах описувала індивідуальний акт дії, а також компоненти взаємодії. Основою теорії є пошук домінуючих чинників мотивації дій. Американські соціальні психологи Дж. Тібо і Г. Келлі обґрунтували модель діадичної взаємодії (взаємодія в діаді), сутність якої зводиться до таких положень:

- будь-які міжособистісні взаємини є взаємодією, реальним обміном поведінковими реакціями в межах певної ситуації;

- взаємодія з більшою вірогідністю продовжуватиметься і позитивно оцінюватиметься учасниками, якщо вони матимуть вигоди з неї;

- для з'ясування наявності чи відсутності вигоди кожен учасник оцінює взаємодію з точки зору знаку і величини результату, який є сумою винагород і втрат внаслідок обміну діями;

- взаємодія продовжуватиметься, якщо винагороди її учасників перевищуватимуть втрати;

- процес отримання вигоди учасника ускладнюється можливістю учасників впливати один на одного, тобто контролювати винагороди і втрати.

Розгляд взаємодії з позицій концепції символічного інтеракціонізму пов'язаний з ім'ям американського соціального психолога Дж. Міда. Взаємодія в ній відіграє вирішальну роль у становленні людського «Я», вплив взаємодії на формування особистості, усвідомлення себе, діючи разом з іншими. Головна ідея концепції символічного інтеракціонізму полягає в таких положеннях: особистість формується у взаємодії з іншими людьми; механізмом цього процесу є контроль дій особистості, що має у своїй основі уявлення оточення про людину. Згідно з цією концепцією суспільство – це сукупність індивідів, котрі взаємодіють один з одним у значущих соціальних ситуаціях. Цей зв'язок можна розглядати за такою схемою: «Я – соціальна ситуація – символічна інтерпретація ситуації – інша людина».

Зміст взаємодії, її смислове навантаження розкривається як на рівні окремих контактів і дій, так і в контексті сумісної діяльності, яка реалізується за однією з трьох моделей:

1. спільно-індивідуальна (кожен учасник здійснює свою частину спільної справи незалежно від інших);

2. спільно-послідовна (спільне завдання послідовно виконує кожен учасник);

3. спільно-взаємопов'язана (одночасна взаємодія кожного учасника з усіма іншими).

Основними ознаками сумісної діяльності є:

- наявність єдиних цілей для учасників взаємодії – сумісна діяльність зумовлюється необхідністю досягнення недоступних окремій людині або досяжних частково цілей. Доцільна вона тоді, коли заздалегідь визначаються усвідомлювані цілі;

- спільна мотивація (учасники сумісної діяльності, крім індивідуальних мотивів, повинні мати спонуку працювати разом, тобто має формуватися спільна мотивація для досягнення цілі);

- розподіл діяльності на функціонально пов'язані складові (необхідно розділити єдиний процес досягнення спільної мети на певні складові та розподілити їх між учасниками взаємодії);

- об'єднання індивідуальних діяльностей (формування цілісності сумісної діяльності, взаємозв'язків і взаємозалежностей між її учасниками);

- погоджене виконання розподілених і об'єднаних індивідуальних діяльностей (координація виконання розподілених і об'єднаних індивідуальних діяльностей учасників взаємодії);

- наявність управління як атрибутивної функції сумісної діяльності (необхідність в управлінні зумовлена внутрішньою потребою сумісної діяльності);

- єдиний кінцевий результат (оцінювання групових результатів);

- наявність єдиного простору й одночасність виконання індивідуальних діяльностей (функціонування учасників взаємодії в єдиному просторовочасовому).

У процесі взаємодії між її учасниками можуть виникнути часткові суперечності що є наслідком розбіжностей їх цінностей, цілей, мотивів. Ускладнення та загострення суперечностей є свідченням міжособистісного конфлікту.

Конфлікт може спричинити зміну системи відносин і цінностей. У конфліктній ситуації люди по-іншому сприймають реальність, вдаються до невластивих їм дій. У конфлікт сходяться найсуттєвіші потреби, прагнення, інтереси, цілі людей, соціальний статус, престиж особистості.

Соціальна психологія зосереджується на таких аспектах, як усвідомлення конфлікту її учасниками, виокремлення соціально-психологічних складових, котрі зумовлюють внутрішню позицію конфлікту – сукупність мотивів, інтересів, цінностей, що спонукають індивіда, групу до

участі в розв'язанні суперечностей, з'ясування причин і стадій формування суб'єктивного образу конфліктної ситуації та ін. Соціальна та індивідуальна значущість міжособистісного конфлікту може бути неспівмірною. За одних умов конфлікт виникає як результат відмінності базових цінностей, моральних якостей, особливостей світосприйняття індивідів, за інших – навіть через дріб'язкові причини. Конфлікти створюють напружені взаємини між людьми, переключають їхню увагу з безпосередніх проблем на «з'ясування стосунків», важко позначаються на їх нервово-психічному стані. Водночас вони можуть мати і творчу силу, якщо їх подолання поліпшує взаємини, сприяє взаєморозумінню між людьми. Позитивна роль конфліктної взаємодії полягає у зростанні самосвідомості її учасників, особливо якщо конфлікт виникає з приводу соціально значущої мети. Часто конфлікт формує та утверджує цінності, єднає однодумців, є запобіжним клапаном безпечного, конструктивного вивільнення емоцій.

Серед універсальних причин виникнення конфліктів, пов'язаних із психологічними та соціально-психологічними особливостями учасників міжособистісної взаємодії, виокремлюють:

- ціннісні чинники – принципи, які людина проголошує чи відкидає, особистісні системи переконань, вірувань тощо;

- особливості відносин, пов'язані з наявністю (відсутністю) почуття задоволення від взаємодії. При цьому враховується основа, сутність відносин, баланс сили, значущість їх для себе й інших, тривалість, сумісність/ несумісність сторін та ін.;

- поведінкові чинники – обмеження інтересів, невизнання самооцінки партнера, егоїзм, безвідповідальність, несправедливість, скептицизм, загострена увага на дрібницях, грубість, тиск тощо;

- особистісні властивості – незнання характерологічних, психологічних властивостей іншої особи;

- неправильне тлумачення думок, вчинків – через дефіцит неформального спілкування, внаслідок чого виникає поверхове уявлення про співрозмовника;

- моральні чинники – полягають у недотриманні загальноприйнятих моральних норм, переоцінці власних можливостей, недооцінці можливостей інших.

Кожна форма перебігу конфлікту пов'язана зі специфічними поведінкою й взаєминами людей. На стадії прихованої напруженості дуже важливо своєчасно усвідомити ситуацію як конфліктну. Йдеться про момент усвідомлення, що суперечність звичними методами не розв'язати. Таке усвідомлення передбачає відмову від усіх стратегій й форм поведінки, що не відповідають стану конфлікту, і залучення стратегій поведінки, які сприяють розв'язанню проблеми. Етап розв'язання міжособистісного конфлікту є найскладнішим для його учасників, вимагає вникнення в психологічну сутність суперечностей між конфліктуючими сторонами, не надаючи переваги жодному з опонентів. Вибір способів і методів подолання конфліктів залежить від об'єктивної ситуації, психічного стану конфліктуючих сторін, а також від спрямованості конфлікту.

Вплив однієї особи на іншу в процесі міжособистісної взаємодії є невід'ємним елементом будь-яких форм спілкування. Процес міжособистісного впливу залежить від індивідуальних, психологічних можливостей тих, хто впливає, і тих, хто стає об'єктом впливу.

Тактики впливу реалізуються у контексті передбачення і управління поведінкою людей, котрі перебувають у ситуації міжособистісної взаємодії. Серед засобів впливу виокремлюють вербальні і невербальні; серед форм впливу – мовні (письмові й усні) та наочні.

В процесі міжособистісного спілкування люди орієнтуються передусім на відповідність своїх та чужих дій і вчинків нормам і правилам, регламентованим рольовою розстановкою сил.

Функціонально-рольовий вплив – вид міжособистісного впливу, характер, спрямованість та інтенсивність якого зумовлюються не особистісними властивостями людей, а їх рольовими позиціями. Яскраво вираженою формою такого впливу є авторитет влади, не підкріплений справжнім особистісним авторитетом її носія.

Індивідуально-специфічний вплив – трансляція індивідом іншим людям своїх особистісних рис у формі взірців особистісної активності. Систематичний індивідуально-специфічний вплив поступово змінює поведінку і мотиваційну сферу інших людей, що простежується у зміні їхньої діяльності на момент актуалізації в їх свідомості суб'єкта впливу.

Безпосередній процес взаємодії, під час якого відбувається обмін інформацією, пов'язують із комунікативним впливом. Комунікативний вплив – внутрішня комунікативна установка комунікатора стосовно себе і інших, вербальні і невербальні особливості повідомлення, характеристики комунікативного простору спілкування, складові соціально-психологічного середовища.

Отже, командна діяльність у системі місцевого самоврядування ґрунтується на фундаментальних теоріях «соціальної дії» (М. Вебер, Т. Парсонс) та «символічного інтеракціонізму» (Дж. Мід). Ключовою ознакою такої взаємодії є її раціональність та свідома орієнтація на партнерів, де дії одного суб’єкта одночасно виступають і причиною, і наслідком дій інших. Ефективна командна робота є багаторівневим процесом, який включає координацію дій, взаємодопомогу та взаємоконтроль. Працівники органів місцевого самоврядування схильні підтримувати взаємодію, якщо суб’єктивна вигода (досягнення спільної мети, професійне визнання, емоційний комфорт) перевищує енергетичні та психологічні витрати. Конфлікти в командній діяльності є неминучим результатом розбіжностей у цінностях та інтересах. Водночас вони мають двояку природу: можуть як дестабілізувати роботу, так і виступати стимулом для зростання самосвідомості групи та вдосконалення системи відносин за умови конструктивного управління ними. У професійній діяльності управлінців поєднуються два типи впливу: функціонально-рольовий (регламентований статусом і владними повноваженнями) та індивідуально-специфічний (зумовлений особистим авторитетом і професійними рисами).

Гармонійне поєднання цих типів впливу є запорукою стійкості командної структури та високої продуктивності спільної діяльності.

Таким чином, ефективність командної діяльності в органах місцевого самоврядування безпосередньо залежить від сформованості єдиного простору цілей, спільної мотивації та здатності учасників до конструктивного діалогу й комунікативного впливу.

1.3 Особливості формування і впровадження компонентів взаємодії в органах місцевого самоврядування

Під інтеракцією розуміють соціальну взаємодію, тобто взаємодію людей під час спілкування, у групі, в суспільстві.

Більш точним формулюванням інтеракції є взаємодія людей в ході спілкування, планування сумісної діяльності, організація сумісної діяльності, психологічний вплив один на одного.

Взаємодія може бути розглянута як сукупність методів, що застосовуються людиною для досягнення певних цілей – практичних завдань або для реалізації цінностей. Люди вступають у взаємодію, тому що залежать один від одного.

Інтеракція здійснюється через просторовий контакт, психічний контакт (взаємну зацікавленість), соціальний контакт (поверхневий зв'язок між людьми), сумісну діяльність, систематичне, постійне здійснення дій, що мають на меті викликати відповідну реакцію з боку партнера, соціальні відносини.

Взаємодія людей залежить від ситуації і позицій спілкування учасників: доброзичлива позиція прийняття співрозмовника, нейтральна позиція, ворожа позиція неприйняття співрозмовника, домінування, або "спілкування зверху", спілкування "на рівних", підпорядкування, або позиція "знизу".

Аналізує позицій в спілкуванні за домогою концепції транзактпого аналізу Е. Берн [49]. Він писав: «Люди, перебуваючи разом в одній групі, неминуче заговорять один з одним або покажуть свою поінформованість про присутність один одного. Людина, до якої звернений транзакційний стимул, у відповідь щось скаже або зробить. Ми називаємо цю відповідь транзакційною реакцією. Транзакція вважається додатковою, якщо стимул тягне очікувану реакцію».

Транзактний аналіз спілкування виділяє три основні позиції: дитину, батька, дорослого, які можуть неодноразово змінювати один одного протягом дня, або одна з них може переважати в поведінці людини. При спілкуванні між колегами зазвичай має місце прагнення зайняття позиції дорослого, що передбачає спокійний тон, витримку, солідність, відповідальність за свої вчинки, рівноправність в спілкуванні.

Е.Берн виділяє різноманітні форми міжособистісної взаємодії: прихильність, дружбу, любов, змагання, догляд, проведення часу, операцію, гру, соціальний вплив, підпорядкування, конфлікти та ін. Різні форми взаємодії людей характеризуються специфічними психологічними позиціями.

Існують два протилежні види взаємодії: кооперація і конкуренція, злагода і конфлікт. В основі конфліктів лежить відсутність згоди людей, наявність протиріч, наявність протиборчих сторін зі своїми взаємонесумісними потребами, інтересами, цілями, коли досягнення цілей одного перешкоджає досягненню цілей іншого, тобто наявна конкуренція, суперництво.

Існує кілька теорій міжособистісної взаємодії: теорія обміну (Дж. Хоманс, П. Блау) [60;50], теорія символічного інтеракціонізму (Дж. Мід, Г. Блумер) [65;51], теорія управління враженнями (Е. Гоффман) [55], психоаналітична теорія (3. Фрейд) [55] і ін.

Теорія обміну розглядає соціальну поведінку як взаємодію людей, що знаходяться в безперервних процесах матеріального і нематеріального обміну один з одним, які можуть бути пояснені положеннями, заснованими

на психологічної теорії біхевіоризму. Згідно біхевіоризму, поведінка людини підпорядкована основному правилу: чим частіше соціальна дія особистості винагороджується, тим частіше вона прагне виробляти цю дію. Якщо людина очікує позитивний, потрібний для нього результат від взаємодії з іншою людиною, якщо співрозмовник може дати і дає очікуване, то контакт триває. Якщо людина розуміє, що не отримає очікуваного, то контакт припиняється.

Наступне положення бихевиористов – положення цінності – визначає, що чим цінніше для особистості досягнення певного результату, тим більше вона буде прагнути зробити дію, спрямовану на його досягнення.

Положення «насичення-голодування» визначає, що чим частіше в минулому людина отримувала якусь винагороду тим ціннішим буде для неї повторення подібної нагороди. Положення «агресії-схвалення» означає, що якщо людина не отримує винагороди, на яку вона розраховувала або отримує покарання, якого вона не заслужила, то вона прагне продемонструвати агресивну поведінку і результати такої поведінки стають для людини більш цінними.

На думку Дж. Хоманса [60] ці положення пояснюють всі соціальні процеси.

Для пояснення несиметричних відносин Дж. Хоманс пропонує розглядати принцип «найменшого інтересу», який полягає в тому, що особа, яка має найменшу зацікавленість у продовженні соціальної ситуації обміну, має більшу здатність диктувати умови обміну іншим учасникам ситуації. Результатом цього стає поява влади, оскільки «одна людина має велику здатність винагородити інших в обміні, ніж інші можуть винагородити його». Також, Дж.Хоманс використовує принцип дистрибутивної справедливості, згідно з яким будь-яке відношення обміну прагне до того, щоб нагороди учасників були пропорційні їх витратам, що неминуче породжує диференціацію людей. Отже, соціальна нерівність природна, справедлива, закономірна, оскільки відображає пропорції особистих вкладів громадян в суспільне ціле.

Владні відносини виникають як окремі випадки соціального обміну, коли один з учасників процесу обміну володіє монопольним правом на якусь винагороду (матеріальне або нематеріальне), яке інші учасники прагнуть дістати. У цьому випадку він буде намагатися якомога вигідніше обміняти наявну у нього нагороду, нав'язуючи свою волю іншим учасникам, що врешті-решт призводить до утворення системи рангів, соціальних статусів, соціальної стратифікації.

Інша важлива теорія соціальної взаємодії була запропонована Дж. Мидом – теорія символічного інтеракціонізму [65]. Люди реагують не тільки на вчинки інших людей, але і на їх наміри, тобто «розгадують» наміри інших людей, аналізуючи їх вчинки, якби ставлячи себе на місце іншої людини, приймаючи роль іншого. З позиції символічного інтеракціонізму, взаємодія між людьми розглядається як безперервний діалог, в процесі якого вони спостерігають, осмислюють наміри один одного і реагують на них.

Інтеракціоністи підкреслюють, що мова – головний фактор людської взаємодії. Мова має символічну природу, будь-який мовний символ (слово) є приватним значенням, яке виникло в результаті приватної взаємодії і мають договірну природу, тобто люди, прагнучи до досягнення практичних результатів в кооперації один з одним, домовлялися про прийняття певного значення за певним словом. Подібне розуміння слів, жестів, інших символів полегшує взаємодію, дозволяє інтерпретувати поведінку один одного. Розуміючи поведінку один одного, люди змінюють свою, пристосовуючи свої вчинки до дій іншого, координуючи свої дії з іншими людьми, навчаючись бачити себе очима групи, навчаючись враховувати очікування інших людей.

Виходячи з цього можемо сказати, що на поведінку людей впливають соціальні очікування (експектації), людина змушена вести себе так, як вимагають норми поведінки, як очікують інші люди, реалізуючи ті права і обов'язки, які притаманні його соціальної ролі. Якщо поведінка людини розходиться з очікуваннями, якщо він погано виконує свою роль, то

навколишні люди застосовують до нього соціальні санкції примусу: глузування, бойкот, погрози, несхвалення, покарання тощо. Якщо до людини пред'являються протилежні соціальні вимоги, може виникнути конфлікт ролей, і тоді людина здійснює «вибір» своєї ролі, ігноруючи інші вимоги та ролі, інші групи людей та відходить від осіб, які її недооцінюють і прагне зблизитися з тими, хто її цінує.

Отже, інтеракція виступає в ролі мотиватора до командної роботи, але також є і чинником протиріч між членами групи.

Більшість авторів розглядають взаємодію (інтеракцію) в соціально-психологічному плані як аспект спілкування, що виявляється в організації людьми взаємних дій, спрямованих на реалізацію сумісної діяльності, досягнення певної спільної мети (М.Н. Корнєв, А.Б. Коваленко). У процесі діяльності люди обмінюються не тільки інформацією, а й різними діями. Ці дії забезпечують планування сумісної діяльності, її координацію і розподіл функцій. За їх допомогою здійснюється взаємне стимулювання, взаємний контроль та взаємодопомога у процесі розв’язання спільного завдання. Це передбачає, що кожен з учасників-партнерів у взаємодії зробить свій внесок у її розв’язання, що забезпечить більшу ефективність порівняно з індивідуальним виконанням завдання.

Отже, взаємодію можна розглядати в двох аспектах. Перший аспект – це розглядання взаємодії як контакту двох або більше осіб, що має своїм результатом взаємні зміни їх поведінки, діяльності, стосунків, установок. Другий аспект – це розглядання взаємодії як взаємно зумовлених індивідуальних дій, що пов’язані з циклічною причинною залежністю. В цьому аспекті поняття «взаємодія» використовується для визначення способу реалізації сумісної діяльності, мета якої зумовлює взаємне узгодження індивідуальних дій, розподіл і кооперацію функцій.

Соціальна взаємодія, на відміну від імпульсивних, рефлексивних дій, ніколи не відбувається миттєво. До її здійснення у свідомості діючої особи повинна виникнути досить стійка спонука до активності. Так, спонука

здійснення дій називається мотивацією. Мотивація, в аспекті розглядання її як елемента організації соціальної взаємодії, – це сила, що штовхає індивіда до здійснення певних дій. Отже, механізм соціальної взаємодії складається з потреби, мотивації і самої дії.

Будь-яка соціальна дія починається з виникнення в індивіда потреби, яка надає йому певну спрямованість, наприклад, потреба в спілкуванні, досягненні певного статусу, самоствердженні та ін. Потреба співвідноситься індивідом з об'єктами (суб'єктами) зовнішнього середовища, актуалізуючи строго визначені мотиви. Соціальний об'єкт у з'єднанні з мотивом, що актуалізується, викликає інтерес. Поступовий розвиток інтересу приводить до появи у індивіда цілі щодо конкретних соціальних об'єктів. Момент появи цілі означає усвідомлення індивідом ситуації і можливість подальшого розвитку суб'єктивної активності, яка далі приводить до формування мотиваційної установки, яка означає потенційну готовність до здійснення соціальної дії.

Вивчення генезису і структури соціальної дії дуже важливо для практики. Розглядаючи, наприклад, ряд взаємодій між керівниками і підлеглими, можна за окремими діями виявити причини напруги у взаємовідносинах, способах керівного впливу, ступені неузгодженості або, навпаки, узгодженості дій підлеглих і т.ін.

Здійснюючи соціальні дії, кожна людина відчуває на собі дії інших людей. Ці інші люди можуть активно заперечувати, погоджуватись або виявляти пасивність. У відповіді на це людина буде здійснювати соціальні дії, змінюючи спосіб переконання, або спосіб діяльності, тобто в результаті взаємодії відбувається соціальний обмін діями.

Люди вступають в численну кількість різних видів взаємодій, на основі чого в соціальній психології створено ряд їх класифікацій. Найбільш поширеним є дихотомічний поділ всіх можливих видів взаємодій, тобто розподіл їх на два протилежних види: кооперація і конкуренція, узгодженість і конфлікт, пристосування і опозиція, асоціація і дисоціація і т.ін. З точки

зору цієї класифікації аналізуються два протилежних вияви взаємодії: з одного боку, такі, що сприяють організації сумісної діяльності, а з другого – ті, що так або інакше перешкоджають їй.

Розрізняють два основних типи взаємодій: співробітництво і суперництво (конкуренція). Співробітництво передбачає взаємопов'язані дії індивідів, що спрямовані на досягнення загальних цілей з взаємною вигодою для взаємодіючих сторін. Взаємодія на основі суперництва включає в себе спроби відтворення, випередження або придушення суперника, який прагне до ідентичних цілей.

Ці два типи взаємодій є полярними, супроводжуються протилежними почуттями, установками і орієнтаціями у взаємодіючих індивідів. Якщо в умовах співробітництва виявляються почуття вдячності, потреби у спілкуванні, бажанні поступитись, то в умовах конкуренції часто виникають почуття страху, неприязні, ненависті, заздрощів, роздратування. В результаті повторення того чи іншого типу соціальної взаємодії виникають різні види відносин між людьми.

Внаслідок контакту і цілеспрямованої діяльності між індивідами групи утворюються відношення змагальності, які є провідними в утворенні властивості, яка не мала місця стосовно індивідів, що входять до сукупної діяльності суб'єктів. Ця властивість характеризується науковцями як енергія сукупного суб'єкта як така, що може значно підсилювати здібності окремих індивідів, які входять до сукупного суб'єкту.

Значний інтерес в цьому плані являють дослідження О.В. Петровського, які підтверджують існування в колективі механізмів, що приводять до підсилення індивідуальних здібностей. Під впливом взаємодопомоги, єдності цілей, передачі трудового досвіду, стимулювання навчання у членів колективу формуються такі типові риси, як інтерес, «смак» до розумової праці, творче ставлення до праці, свідоме і принципове відношення до громадської роботи. Все це складає дієві фактори, які формують колективні здібності. В дослідженнях О.В. Петровського була

доведена залежність процесів спілкування від змісту діяльності, зокрема, положення про те, що виникаючі в колективі відносини, які опосередковуються суспільно цінним і особистісно значущим змістом сумісної діяльності, по іншому впливають на індивідів, ніж відносини, що виникають в «дифузній групі». Розглядаючи колектив як суб'єкт сумісної соціально обумовленої діяльності О.В. Петровський зауважує, що можна побачити, як суб'єкт опредметнюється в об'єкті своєї діяльності, і разом з тим, як цей об'єкт розпредметнюється в суб'єкті, в колективі, опосередковуючи і перетворюючи міжіндивідуальні зв'язки і відносини.

Протилежний тип взаємодії – конкуренція. Тут аналіз сконцентровано на найбільш яскравій її формі – конфлікті.

Конфлікт – це відкрите протистояння між членами взаємодії, яке виникає внаслідок взаємовиключних інтересів і позицій. Соціально психологічний конфлікт – це особливий вид міжособистісної взаємодії, в основі якої лежить об'єктивна суперечність цілей, інтересів і думок учасників. На психологічному рівні ця суперечність виявляється в сильних негативних переживаннях учасників щодо ситуації, опонентів і самих себе.

Суперечність, яка лежить в основі соціально-психологічного конфлікту, породжує так звану «об'єктивну конфліктну ситуацію». Учасників конфліктів може бути дуже багато, а сторін – не менше двох. Кожна сторона займає в конфлікті певну позицію. Позиція в даному випадку – це більш-менш точна і відповідна реальності відповідь учасників на питання причин участі у конфлікті. Внутрішня позиція – це сукупність мотивів, реальних інтересів, цінностей, що спонукають людину або групу приймати участь у конфлікті. Внутрішня позиція може не усвідомлюватись учасниками, частіше вони пред'являють собі і спостерігачам зовнішню позицію. Вона являє собою мотивацію, яка звучить соціально і сприймається особистісно.

В теоретичній моделі, що розроблено Л.А. Петровською, соціально-психологічний конфлікт проходить чотири стадії розвитку: виникнення об'єктивної конфліктної ситуації, інциденту, конфліктних дій, завершення.

Існують дві можливості розв’язання конфлікту: створення умов, які не допускають подальших інцидентів, і розв’язання самої об’єктивної суперечності.

Можливим способом розв’язання конфлікту в організації є через спеціально організовану роботу у знаходженні загальних інтересів і цілей, через звуження зони розбіжностей до мінімуму і заключення угод про співробітництво.

Аналізуючи конфлікти, Д. Майерс відмічає, що взаємовідносини або організації, в яких немає конфліктів, очевидно, приречені на згасання. Конфлікти породжують відповідальність, рішучість і небайдужість. Будучи зрозумілими і розв’язаними, вони можуть стимулювати оновлення і поліпшення відносин між людьми. У відсутності конфліктів люди рідко усвідомлюють і вирішують свої проблеми.

Слід зазначити, що соціально-психологічний вплив людей один на одного має місце в тому випадку, якщо в результаті взаємодії поведінка однієї людини стає подібною до поведінки інших людей. Така взаємодія людей проявляється через конформність або сугестивність.

Конформність – схильність людини до групового тиску, зміна своєї поведінки під впливом інших осіб, свідома поступливість думці більшості групи для уникнення конфлікту з нею.

Сугестивність – мимовільна піддатливість людини думці інших осіб або групи (людина і сама не помітила як змінилися її погляди, поведінка, це відбувається само собою, щиро).

Рівень конформності людини залежить від її професійної діяльності. За даними досліджень високий рівень конформності в учасників оркестру (70%), а у військових вище, ніж у інженерів. Також чим складніша амбівалентність стимулів, тим частіше проявляється конформність. Категоріальні, якісні стимули (а не кількісні характеристики стимулів) збільшують здатність до опору груповому тиску. Конформність зростає зі збільшенням групи лише до певної межі (3-7 людей), після чого не росте, але

і то лише в разі, коли всі члени групи сприймаються людиною як незалежні один від одного, тобто на конформність діє, перш за все, кількість незалежних джерел інформації. Також, впливає ступінь згоди більшості. Так, при руйнуванні єдності групової думки людина більш сміливо чинить опір груповому тиску. Важливо, що коли люди працювали за спільну винагороду і треба було прийняти спільне рішення, конформність зростала. Чим вища ступінь прихильності людини групі, тим частіше проявляється конформність. Отже, якщо людина шукає прийняття себе групою, вона частіше поступається групі, і навпаки, якщо не дорожить своєю групою, то сміливіше позбавляється групового тиску. Індивіди з більш високим статусом в групі (лідери) здатні досить сильно опиратися думці групи, адже лідерство пов'язане з деякими відхиленнями від групових шаблонів. Найбільш схильні до групового тиску індивіди із середнім статусом, особи полярних категорій більш здатні опиратися груповому тиску.

Причина конформності, з точки зору інформаційного підходу (Л.Фестінгер), в тому, що сучасна людина не може перевірити всю інформацію, яка до неї надходить і тому покладається на думку інших людей, коли така думка розділяється багатьма. Людина піддається груповому тиску тому, що: вона хоче мати більш точне знання про реальність («більшість не може помилятися»), з точки зору гіпотези «нормативного впливу» – хоче володіти деякими перевагами, що даються членством в групі, хоче уникнути конфліктів, уникнути санкцій при відхиленні від прийнятої норми, хоче підтримати свою подальшу взаємодію з групою.

В противіс конформізму, як спростування людиною думки більшості, як протест проти підпорядкування виступає нонконформізм. Він відібражає родинні з конформізмом властивості особистості, тобто позитивної чи негативної підпорядкованості впливам на особистість групи, але саме підпорядкованість. Тому поведінкою нонконформіста так само легко управляти, як і поведінкою конформіста.

Протилежністю конформізму і нонконформізму є самовизначення – вибіркове ставлення людини до будь-яких впливів власної групи, які приймаються або відкидаються залежно від того, чи відповідають вони переконанням людини, чи відповідають вони цілям і задачам, змісту діяльності групи, тобто рішення приймається людиною самостійно з усією особистою відповідальністю за його наслідки.

Взаємовідносини людини і групи визначаються, з одного боку, стабільністю групового існування, що тягне за собою уніфікацію, уподібнення, схожість індивідів, що входять до групи, з іншого боку, кожен член групи може розглядатися як джерело перетворення думок інших членів групи. Поширеною формою соціального впливу є покора, підпорядкування авторитету, схильність людини до впливу особи з більш високим соціальним статусом.

З метою вирішення значущих питань групи завжди висувається лідер. Без лідера жодна група існувати не може. Роль лідера полягає в умінні повести людей за собою, забезпечити існування таких зв'язків між людьми в системі, які б сприяли вирішенню конкретних завдань в рамках єдиної мети, тобто лідер – це елемент впорядкування системи людей.

Лідерство – це завжди питання міри, сили впливу, що залежить від співвідношення особистих якостей лідера з якостями тих, на кого він намагається вплинути, і з ситуацією, в якій знаходиться дана група.

Лідер знаходиться в сильній залежності від колективу, від особливостей своїх послідовників, тому від лідера потрібна здатність виражати інтереси групи, бути сприйнятливим до поглядів і позицій своїх прихильників, щоб вміти зрозуміти, в який момент необхідно піти на компроміс, щоб зберегти свій вплив і згуртованість групи.

Загальне лідерство в групі складається з емоційного, ділового і інформаційного компонентів. Емоційний лідер – це лідер, до якого кожна людина в групі може звернутися за підтримкою (співчуттям). З діловим лідером добре працюється, він може організувати справу, налагодити

потрібні ділові взаємозв'язки, забезпечити успіх справи. До інформаційного лідеру все звертаються з питаннями, тому що він знає і може пояснити та допомогти знайти потрібну інформацію.

Найкращим буде лідер, який поєднає всі три компоненти.

Існує відмінність між формальним лідерством – коли вплив виходить з офіційного положення в організації, і неформальним природним лідерством – коли вплив виходить з визнання іншими особистої переваги лідера. Неформальний лідер висувається «знизу», а керівник призначається офіційно, ззовні, і йому потрібні офіційні повноваження для управління людьми.

Якщо для лідера моральні критерії стоять на першому плані, то керівник зайнятий головним чином функціями контролю і розподілу.

Керівник виконує основні управлінські функції: планування, організацію, мотивацію, контроль за діяльністю підлеглих і організації в цілому. Він може частково брати на себе функції лідера. Офіційно призначений керівник має переваги в завоюванні лідируючих позицій в групі і тому частіше, ніж хто-небудь інший, стає визнаним лідером. Однак його статус в організації і той факт, що він призначений «ззовні», ставлять його в становище дещо відмінне від становища неформальних природних лідерів. Перш за все, прагнення просуватися по службі спонукає його ототожнити себе з більш високими структурами, ніж із групою своїх підлеглих. Але якщо він знає, що не підніметься вище або не прагне до цього, часто такий керівник ототожнює себе зі своїми підлеглими і робить все від нього залежне, щоб захистити їх інтереси. Крім того що прихильність керівника своїй групі може увійти в суперечність з його особистими амбіціями, вона може виявитися в конфлікті з його прихильністю вищому керівному апарату. На грунті таких конфліктів виростає одна з найбільш важливих функцій керівника – функція примирення цінностей і завдань організації, якою він керує, з цілями вищих структур.

Особливості адміністраторських і лідерських якостей керівника визначають і його управлінський стиль. Тут існує певна класифікація, запропонована К.Левіним ще в кінці 30-х рр. XX ст.

Виділяють наступні стилі управління:

- авторитарний (диктаторський). Для нього характерне жорстке одноосібне ухвалення керівником всіх рішень, жорсткий постійний контроль за виконанням рішень з загрозою покарання, відсутність інтересу до працівників як до особистостей. За рахунок постійного контролю цей стиль управління забезпечує цілком прийнятні результати роботи (по непсихологічних критеріями – високу продуктивність), але недоліків більше, серед яких висока ймовірність помилкових рішень, придушення ініціативи, творчості підлеглих, уповільнення нововведень, застій, пасивність співробітників, незадоволеність людей своєю роботою, своїм становищем у колективі, несприятливий психологічний клімат («підлабузники», інтриги) обумовлює підвищену психологічно-стресову навантаженість, шкідливу для психічного та фізичного здоров'я. Цей стиль управління доцільний і виправданий лише в критичних ситуаціях (аварії, бойові військові дії і т.п.);

- демократичний (колективний). Управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми, врахування думок та ініціатив співробітників, виконання прийнятих рішень контролюється і керівником, і самими співробітниками, керівник виявляє інтерес і доброзичливе відношення до особистості співробітників, до врахування їхніх інтересів, потреб, особливостей. Демократичний стиль є найбільш ефективним, так як він забезпечує високу ймовірність правильних зважених рішень, високі виробничі результати праці, ініціативу, активність співробітників, задоволеність людей своєю роботою і членством в колективі, сприятливий психологічний клімат і згуртованість колективу. Однак реалізація демократичного стилю можлива при високих інтелектуальних, організаторських, комунікативних здібностях керівника, вона вимагає від керівника великих зусиль з координації діяльності підлеглих;

- ліберально-анархічний (нейтральний) стиль керівництва характеризується, з одного боку, «максимумом демократії», коли всі можуть висловлювати свої позиції, але реального узгодження позицій не прагнуть досягти, а з іншого боку, «мінімумом контролю», навіть прийняті рішення не виконуються, немає контролю за їх реалізацією, все пущено на самоплив. Внаслідок цього результати роботи зазвичай низькі, люди не задоволені своєю роботою, керівником, психологічний клімат в колективі несприятливий, немає ніякої співпраці, немає стимулу сумлінно праювати, розділи роботи складаються з окремих інтересів лідерів підгруп, можливі приховані і явні конфлікти, йде розшарування на конфліктуючі підгрупи;

- непослідовний (алогічний) стиль керівництва виявляється в непередбаченому переході керівника від одного стилю до іншого (то авторитарний, то демократичний, то нейтральний), що обумовлює вкрай низькі результати роботи і максимальну кількість конфліктів і проблем;

- ситуативний стиль управління гнучко враховує рівень психологічного розвитку підлеглих і колективу.

Крім спрямованості на інтереси справи або на інтереси людей, зустрічаються керівники з підвищеною спрямованістю на свої власні інтереси (заради досягнення своїх цілей, кар'єри можуть бути принесені в жертву інтереси справи або людей), а також керівники зі спрямованістю на офіційну субординацію, офіційні інструкції і розпорядження (заради дотримання інструкції можуть порушуватися інтереси людей, інтереси справи і навіть власні інтереси).

Ефективним стилем управління (на думку більшості зарубіжних фахівців з менеджменту) є партисипативний (стиль участі), якому властиві такі риси:

- регулярні наради керівника з підлеглими;

- відкритість у відносинах між керівником і підлеглими;

- залучення підлеглих у розробку і прийняття організаційних рішень;

- делегування керівником підлеглим ряду повноважень, прав;

- участь рядових працівників як у плануванні, так і в здійсненні організаційних змін;

- створення особливих групових структур, наділених правом самостійного прийняття рішень;

- надання працівникові можливості автономно (від інших членів організації) вирішувати проблеми, висувати нові ідеї.

Отже, для ефективного впровадження інтеракції в роботу структурних підрозділів органів місцевого самоврядування можемо виокремити такі обов’язкові компоненти:

1. Спільне планування діяльності, що передбачає визначення цілей та засобів їх досягнення. Робота органів місцевого самоврядування регламентується нормативно-правовими актами, але психологічно потребує узгодження очікувань кожного члена команди.

2. Координація діяльності або розподіл функцій та обовязків – чітке визначення того, хто, що і коли робить. Це дозволяє уникнути дублювання обов'язків та конфліктів на ґрунті професійної відповідальності.

3. Взаємне стимулювання або формування системи мотиваційних впливів усередині колективу (взаємоповязаної робочим процесом групи). Це мають бути не лише накази керівника, а й моральна підтримка, визнання успіхів колегами та професійні змагання.

4. Контроль та самоконтроль. Цей компонент проявляється у впровадженні перевірки відповідності дій плану. В інтерактивному середовищі контроль стає не «каральним», а «коригувальним» інструментом.

5. Взаємодопомога та підтримка або здатність членів колективу (команди) підстрахувати один одного у складних ситуаціях (наприклад, під час підготовки бюджету чи термінових звітів).

В органах місцевого самоврядування взаємодія проходить через наступні етапи занурення:

- просторовий контакт -фізична присутність людей в одному кабінеті чи будівлі;

- психічний контакт – виникнення та підтримка взаємної поваги та сприйняття один одного;

- соціальний контакт – визначення соціальних ролей та статусу (хто керівник, а хто виконавець; хто виконує завдання, а хто здійснює контроль за його виконанням).

- сумісна діяльність – найвищий рівень, де індивідуальні зусилля перетворюються на колективний результат.

Чинники, що впливають на якість взаємодії в органах місцевого самоврядування:

- прояви індивідуальних рис залежно від посади: доброзичливість або ворожість, домінування або рівність. Найефективнішою для командної роботи в органах місцевого самоврядування вважається позиція «рівність – доброзичливість»;

- кооперація чи конкуренція. Кооперація є фундаментом командної роботи, оскільки вона сприяє згуртованості. Конкуренція може бути корисною лише у формі здорового суперництва за кращі результати, але часто вона веде до роз’єднаності;

- стиль керівництва – це один з найважливіших чинників, який прямо впливає на те, чи буде інтеракція в структурному підрозділі органу місцевого самоврядування відкритою та творчою (демократичний стиль), чи формальною та напруженою (авторитарний стиль).

Таким чином, формування взаємодії в структурних підрозділах органів місцевого самоврядування – це перехід від формального виконання інструкцій до свідомої кооперації, де кожен компонент (від планування до взаємодопомоги) працює на зміцнення командної єдності та підвищення якості муніципальних послуг.

1.4 Сучасні підходи до визначення інтеракції як чинника мотивації до сумісної діяльності працівників органів місцевого самоврядування

Командна діяльність розглядається як вищий рівень інтеракції, де спільна мета та розподіл ролей стають головними чинниками мотивації.

Команда в структурних підрозділах органів місцевого самоврядування – це переважно мала група людей, які мають взаємодоповнюючі навички, віддані спільній меті (профіль діяльності підрозділу) та поділяють відповідальність за її досягнення.

Факт сумісної діяльності досліджувався через групову взаємодіяльність в малих групах. Було доведено, що ті ж самі проблеми в умовах сумісної взаємодії вирішуються в групі більш коректно, ніж в умовах їх індивідуального вирішення. Найбільше виділяють три напрямки дослідження взаємодії в малих групах: соціометричний, соціологічний і школа "групової динаміки".

Об'єктом соціометричної теорії є реально існуючі малі соціальні групи, які мають достатній досвід сумісного групового життя. Предметна галузь – емоційні стосунки в групах (симпатії, антипатії та ін.).

Соціометрія використовується як метод дослідження, який дає можливість одержати кількісні характеристики групи: величину статусу кожної групи, наявність угрупувань всередині групи, міру згуртованості або роз'єднання, дані про напружені або конфліктні діади, тріади, мікрогрупи.

Школа «групової динаміки» являє собою найбільш психологічний напрямок досліджень малих груп і пов'язана з ім'ям Курта Левіна [64].

Згідно з його поглядами, так само, як індивідуум і його оточення формують психологічне поле, так і група і її оточення формують соціальне поле. Соціальна поведінка виявляється всередині групи і визначається конкуруючими підгрупами, окремими членами, обмеженнями і каналами спілкування. Таким чином, групова поведінка в будь-який момент часу стає функцією загального стану соціального поля.

К. Левін [64] підкреслював важливість вивчення колективних дій і супутніх проблем з метою проведення корекції соціальної поведінки.

Розподіл досліджень малої групи здіснюється за такими функціональними процесами: напрямок дослідження лідерства, «саморегуляції» індивідів, проблем спілкування з іншими, механізмів

прийняття рішень в групі, комунікативних, інтерактивних зв'язків і процесів, соціально-психологічної перцепції та ін. Дослідження малих груп мають прикладний характер. Вони включають питання управління в малих групах, особливо взаємовідносини між керівником і підлеглими, проблеми оптимізації соціально-психологічного клімату спілкування і т.п.

Такого ж напрямку у визначенні малої групи дотримуються українські соціальні психологи, визначаючи малу соціальну групу як кількісно невелику групу, де люди об'єднані сумісною діяльністю. Безпосередньо контактують один з одним, мають спільну мету та інтереси, які визначають певну організацію, тривалість існування та деяку однорідність поведінки її членів (М.Н. Корнєв, А.Б. Коваленко). У відповідності з цими визначеннями дві ознаки утворюють основу для виникнення малої групи як психологічного феномена: сумісна діяльність в її психологічному аспекті – цінності, цілі, задачі і засоби взаємодіяльності, та безпосередній контакт, тобто можливість організації міжособистісного спілкування. На цій основі виникає і розвивається мала група як соціально-психологічне явище.

А.І. Донцов виділяє 8 ознак, які характеризують взаємодію людей в малій групі:

- регулярно і тривало контактують без посередників;
- мають загальну ціль, реалізація якої дозволяє задовольнити їх значимі потреби і інтереси;
- приймають участь в загальній системі розподілу функцій і ролей у внутрішньогруповій взаємодії;
- поділяють загальні норми і правила взаємодії всередині групи і міжгрупових ситуаціях;
- задоволені членством у групі і тому відчувають солідарність і вдячність групі;
- мають ясне і диференційоване уявлення один про одного;
- пов'язані стабільними емоційними стосунками;
- уявляють себе як членів однієї групи і аналогічно сприймаються з боку.

Командна діяльність виникає тоді, коли з’являється «ми-відчуття». Це психологічний стан, за якого успіх кожного члена команди залежить від успіху всієї групи, що створює потужний внутрішній стимул до кооперації.

Створення справжньої команди в органах місцевого самоврядування – це перехід від формального виконання посадових інструкцій до синергії, де спільний результат стає особистою ціллю кожного.

У психології груп «ми-відчуття» – це стан, коли індивід перестає сприймати себе як окрему одиницю і починає ідентифікувати себе через приналежність до спільноти. Для органів місцевого самоврядування це означає зміну парадигми з «я виконую розпорядження/доручення керівника» на «ми розвиваємо нашу громаду/виконуємо спільну роботу».

Дослідження Анрі Тешфела та Джона Тернера щодо соціальної ідентичності пояснює, як виникає колективна мотивація. Для виникнення «ми-відчуття» необхідно усвідомлення спільної межі, яка відділяє «нас» від «них» (інших колективів, центральної влади або просто зовнішніх викликів). Коли працівник структурного підрозділу органів місцевого самоврядування відчуває гордість за свою організцію, його самооцінка підвищується разом із успіхами команди. Це створює внутрішню мотивацію: людина працює краще не заради премії, а щоб не підвести «своїх» і підтримати позитивний образ групи.

За концепцією Брюса Такмена [71] команда в муніципалітеті не народжується в момент підписання наказу про призначення. Його теорія щодо стадій розвитку груп була заснована на дослідженнях командної динаміки. Брюс Такмен [71] виділив етапи, де «ми-відчуття» є кульмінацією розвитку, тобто будь-яка команда проходить етапи, які є неминучими для того, щоб вона доросла до точки, де функціонує спільно-ефективно і забезпечує високу якість результату:

1. Формування (орієнтація, тестування і залежність): люди приглядаються, домінують індивідуальні інтереси.

2. Конфлікт (стійкість до впливу групи і вимог завдань): боротьба за вплив, притирання характерів.

3. Нормування (відкритість по відношенню до інших членів групи): саме тут з'являється «ми-відчуття», команда розробляє власні правила, з'являється довіра та спільна мова.

4. Ефективна робота (конструктивні дії): максимальна продуктивність, де спільна мотивація замінює зовнішній контроль.

Курт Левін [64] ввів поняття «динамічного цілого». Він довів, що група стає командою лише тоді, коли виникає взаємозалежність долі та цілей. Якщо успіх проекту (наприклад, вчасно та якісно складений бюджет) залежить від внеску кожного (спеціалістів та керівників за структурною вертикаллю) виникає групова напруга, яка штовхає всіх вперед. Спільна мотивація в структурних підрозділах органів місцевого самоврядування тримається на розумінні «якщо один не допрацює – програє вся команда, і я як частина команди також».

Також в органах місцевого самоврядування «ми-відчуття» різко посилюється під час кризових ситуацій (наприклад, ліквідація наслідків негоди або організація допомоги переселенцям). В такі моменти ієрархія відходить на другий план, а спільна мотивація досягає піку, бо мета стає вищою за особисті амбіції.

Щоб трансформувати колектив у команду зі спільною мотивацією, необхідно спиратися на три компоненти:

- емоційна єдність, коли присутня симпатія та підтримка;

- ціннісна єдність, коли мають місце спільні погляди на роботу;

- дійова єдність, коли є узгодженість дій.

Отже, спільна мотивація в команді органів місцевого самоврядування – це коли працівник каже «ми розробили стратегію» замість «керівник наказав розробити стратегію», він автоматично бере на себе частку відповідальності за результат.

В. Горбунова [16] пропонує розглядати команду через два виміри:

1. Ціннісний вимір – мотивація працівників органів місцевого самоврядування найвища тоді, коли їхні особисті цінності (наприклад, справедливість, професіоналізм, допомога іншим) збігаються з цінностями організації. Це створює фундамент для «ціннісної єдності» команди.

2. Рольовий вимір (за Р. Белбіном) [48] – для ефективної інтеракції кожен член команди повинен виконувати певну роль, що відповідає його схильностям:

- виконавчі ролі – реалізатор (впроваджувач), доводій (контролер якості);

- інтелектуальні ролі – генератор ідей, дослідник ресурсів (пошук нової інформації), експерт;

- соціальні (комунікативні) ролі – координатор (лідер), колективіст (дипломат, що гасить конфлікти).

Концепція В. Горбунової [16], провідної української психологині та експертки з командної роботи, є надзвичайно актуальною для публічного сектору. Вона розглядає команду не як статичну структуру, а як живу систему, що тримається на балансі цих двох фундаментальних вимірів.

Для працівників органів місцевого самоврядування цей підхід дозволяє зрозуміти, чому навіть при гарному фінансуванні колектив може залишатися розрізненим, і як «ми-відчуття» трансформує дежавну установу в ефективну команду.

Ціннісний вимір є фундаментом команди, який відповідає на питання «чому і заради чого ми тут?». Горбунова [16] наголошує, що мотивація досягає піку лише тоді, коли відбувається ціннісний збіг. Якщо особистісні переконання працівника резонують з завданнями структурного підрозділу органів місцевого самоврядування, виникає надпотужний внутрішній драйвер. Наприклад, якщо для працівника важливо допомагати людям (особиста цінність), і він бачить, що його департамент реально вирішує проблеми громади (цінність організації), він відчуває глибоке задоволення.

Коли цінність «якісної експертизи» є спільною, в команді зникає толерантність до некомпетентності. «Ми-відчуття» тут будується на взаємній повазі до майстерності один одного.

Рольовий вимір відповідає на питання «Як ми взаємодіємо?». В.Горбунова [16] стверджує, що команда виникає тоді, коли ролі не просто розподілені згідно зі штатною структурою, а комплементарні (доповнюють одна одну). У психології це називається синергією відмінностей. Ключовими аспектами рольового виміру є:

- в ідеальній команді органу місцевого самоврядування один працівник може бути стратегом-генератором ідей, а інший – реалізатором;

- «ми-відчуття» з'являється, коли я розумію, що моя роль унікальна, але без твоєї ролі мій результат дорівнює нулю.

Згідно з В. Горбуновою [16] «ми-відчуття» виникає, коли працівники кажуть «ми поділяємо спільні цінності (ціннісний вимір) і ми професійно доповнюємо один одного для їх досягнення (рольовий вимір)».

Психологічними чинниками згуртованості працівників структурних підрозділів органів місцевого самоврядування є:

- взаємозалежність, коли робота всередені організації побудована на ланцюговій реакції: розуміння кожним працівником того, що твій результат є вхідними даними для колеги, це створює відповідальність як мотив;

- довіра та безпека, коли якісна інтеракція можлива лише в середовищі, де працівник не боїться припуститися помилки (психологічна безпека). Це стимулює ініціативність та креативність.

Мотиваційними чинниками, які притаманні для публічної служби є:

- статусність та соціальне визнання, коли визнається важливість посади та існує повага з боку громади;

- стабільність та соціальні гарантії, коли мотив безпеки (за Маслоу) є базовим для державного сектора;

- можливість реально впливати на життя своєї громади через управлінські рішення.

На формування командної мотивації впливає також роль лідера команди, тобто формального керівника (що офіційно призначений на посаду) та лідера команди (визнається групою через якість інтеракції). Лідер в структурних підрозділах органів місцевого самоврядування має виступати «архітектором» команди: підбирати людей, вирівнювати ціннісні орієнтири та забезпечувати зворотний зв'язок.

Таким чином, специфіка командної роботи в органах місцевого самоврядування полягає у поєднанні жорсткої посадової структури з гнучкою психологічною взаємодією. Мотивація працівників прямо залежить від того, наскільки їх роль у команді відповідає особистим здібностям і наскільки цінності команди є близькими за особистим сприйняттям.

Висновки до першого розділу

Дослідження поняття «мотивація» свідчить про те, що в сучасній науці до розуміння цього терміну застосовується велика кількість наукових підходів. Виявлено, що опрацювання проблем мотивації відбувається відповідно до розвитку різних наукових напрямів і шкіл, а тому мотивацію слід розглядати як складне комплексне соціальноекономічне й психологічне поняття. Водночас у вітчизняній науці ще не сформовано теоретико-методологічну базу дослідження мотивації діяльності в органах місцевого самоврядування, практично відсутня методика оцінки мотиваційних заходів. Також є недостатнім висвітлення та розробка тематики мотивації як чинника підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування у науковій літературі, а, отже, тема потребує свого подальшого розвитку.

Отже, адаптуючи базові теорії мотивації до специфіки роботи в органах місцевого самоврядування робимо виновок:

- важливо забезпечити не лише базовий рівень мотивації, такий як гідна оплата праці, стабільність та надійність організації, а й вищі рівні – визнання та самоактуалізацію (теорія потреб А. Маслоу). Якщо працівник не бачить можливості для росту, його активність знижується;

- гігієнічні фактори: умови праці, оплата праці, стосунки з колегами. Їх відсутність викликає невдоволення, але їх наявність сама по собі не мотивує на надрезультати (двофакторна теорія Ф. Герцберга). В такому випадку

мотиваторами є зміст роботи, досягнення, відповідальність, професійне визнання. Саме вони стимулюють працівників органів місцевого самоврядування працювати з повною віддачею;

- мотивація залежить від віри працівника в те, що (теорія очікувань В.Врума), зусилля дадуть результат, результат буде винагороджений, винагорода буде цінною для нього особисто.

Специфікою мотивації до сумісної (командної) діяльності є спільна мотивація, тобто не просто сума мотивів окремих людей, а виникнення спільної цілі, де успіх команди сприймається як особистий успіх. Також, процес фасилітації означає, що присутність колег та сумісна діяльність можуть як посилювати мотивацію (змагальність), так і створювати ефект «соціального ледарства», якщо внесок кожного не є очевидним. Для працівників органів місцевого самоврядування важливим мотивом є усвідомлення користі їхньої праці для громади (альтруїстичний компонент мотивації), що є проявом соціальної значущості.

Одну з важливих ролей у стимулюванні команди відіграє керівник структурного підрозділу органу місцевого самоврядування.

Він має використовувати такі типи впливу:

- матеріальний – не лише гроші, а й соціальні пакети, умови праці;

- моральний – публічне визнання, делегування важливих повноважень, формування відчуття причетності до прийняття рішень;

- організаційний – створення чітких правил гри, де інтеракція між відділами є прозорою та зрозумілою.

Мотивація в органах місцевого самоврядування – це багатогранний процес, де інтеракція слугує каналом для задоволення соціальних потреб працівника. Ефективна командна робота можлива лише тоді, коли система стимулів оргаінв місцевого самоврядування відповідає внутрішній структурі потреб кожного фахівця.

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Особливості організації дослідження комунікаційних зв'язків в структурних підрозділах органів місцевого самоврядування

Підходи до формування комунікаційних зв'язків в органах місцевого самоврядування включають вертикальні (ієрархічні) та горизонтальні (між управліннями/відділами) зв'язки, через виконання наказів, звітування про роботу та неформальні механізми (зустрічі, обмін досвідом).

Вертикальна комунікація в органах місцевого самоврядування (взаємодія «керівник – підлеглий») – це основний канал передачі управлінської інформації в структурі органів місцевого самоврядування, що забезпечує зв'язок між керівництвом (суб'єктом управління) та виконавцями (об'єктом управління). Вона здійснюється у двох напрямках: «згори – вниз» (вказівки, розпорядження) та «знизу – вгору» (звіти, зворотній зв'язок).

Розглянемо комунікаційні зв'язки на прикладі департаменту фінансової та бюджетної політики міської ради.

У системі управління департаменту фінансової та бюджетної політики міської ради взаємодія за вектором «керівник – підлеглий» базується на принципі функціональної підпорядкованості. Головною метою комунікації «згори – вниз» є доведення до підлеглих цілей та завдань, конкретних планів роботи, вказівок та строків виконання. Ефективність цього потоку залежить від того, наскільки чітко керівник формулює задачі, розподіляє функції їх виконання між управліннями, що входять до структури департаменту та які терміни виконання визначаються.

Комунікація «знизу – вгору» виконує роль зворотнього зв'язку. Вона дозволяє керівнику отримувати інформацію про стан виконання завдань, проблеми на місцях та соціально-психологічний клімат у колективі.

Бюджетний процес в органах місцевого самоврядування – це сфера з найвищим рівнем відповідальності та жорсткими часовими рамками. Вертикальна комунікація тут має бути максимально детермінованою та конкретною. Завдання з бюджетних питань містять не лише загальну мету, а й чіткі технічні параметри (правила та вимоги складання бюджетних запитів, розпису, кошторисів, визначення обсягів видатків, кодів класифікації, напрямків витрачанння, звітів, тощо). До процесу виконання завдань залучаются фахівці згідно із закріпленим внутрішніми нормативними документами функціональними обовязками.

Так, в структурі департаменту фінансової та бюжетної політики міської ради виокремлюють управління та відділи: управління доходів та боргової політики має у складі 2 відділи, бюджетне управління має 2 відділи, управління фінансів соціально-культурної сфери має 3 відділи, управління бюджетування галузей міського господарства, програм соціального захисту населення та інших міських програм має 2 відділи, управління з роботи комунальних підприємств та тарифів має 2 відділи, окремо в складі департаменту функціонує відділ бухгалтерського обліку.

Штатна чисельність працівників департаменту – 70 осіб, з яких управлінська ланка – 21 особа (30% від загальної кількості): 1 директор, 3 заступника директора, 5 начальників управлінь, 12 начальників відділів. До функціональних обовязків заступників директора входить керівництво діяльністю підпорядкованих управлінь, до функціональних обов’язків начальників управлінь входить загальне керування управлінням, методична робота з питань, що відносяться до повноважень управління, забезпечення контролю за виконанням завдань підпорядкованим управлінням у встановлені строки, встановлення взаємодії з іншими управліннями в структурі департаменту та іншими міськими та державними структурами. Начальники відділів забезпечують роботу підпорядкованих відділів та забезпечують комунікацію на рівні «знизу – вгору».

В органах місцевого самоврядування, де висока відповідальність поєднується з бюрократичними процедурами психологічний комфорт та керованість процесами напряму залежать від діапазону контролю.

З точки зору психології управління та організаційної психології орієнтиром для створення здорової структури є «магічне число» керованості (7 ± 2). Більшість психологічних досліджень (зокрема, теорія Джорджа Міллера) свідчать, що людський мозок здатний ефективно утримувати фокус уваги та підтримувати якісні соціальні зв'язки з 5–9 особами. Оптимально – це 7 підлеглих на одного керівника: для складних, інтелектуальних завдань – 3–5 осіб, для рутинних, стандартизованих процесів – до 10–12 осіб (табл.2.1).

Якщо підлеглих більше 9, керівник перестає сприймати їх як особистостей і починає бачити лише «функції». Це призводить до втрати емоційного контакту та довіри, зростання тривожності у працівників через брак зворотного зв'язку, індивідуальний внесок кожного працівника стає менш помітним.

В органах місцевого самоврядування часто спостерігається надмірна вертикаль (керівник – заступник – начальник управління – начальник відділу – начальник підвідділу). Психологічно це створює бар'єри: чим більше ланок, тим сильніше спотворюється змісти завдань та розпоряджень, працівник нижньої ланки не відчуває власної важливості. З метою уникнення таких бар’єрів необхідно, щоб між виконавцем (спеціалістом) і керівником структурного підрозділу було не більше 2-3 рівнів.

Таблиця 2.1 – Планова структура одного управління в структурі департаменту (на прикладі департаменту фінансової та бюджетної політики міської ради)

Кількість працівників	Рекомендована структура керівництва
До 5 осіб	1 керівник (без офіційних заступників, можливе лише неформальне делегування) – начальник управління

Продовження таблиці 2.1

6–10 осіб	1 керівник + 1 заступник (який бере на себе частину оперативних завдань) – начальник управління + заступник начальника управління
11–20 осіб	Розподіл на 2–3 відділи, кожен зі своїм лінійним керівником – начальник управління + начальники відділів

Для того, щоб комунікація залишалася здоровою, при формуванні структури департаменту необхідно враховувати наступні моменти:

- когнітивне навантаження керівника – кожна нова людина в підпорядкуванні збільшує кількість потенційних зв'язків не лінійно, а в геометричній прогресії. Керівник, який має 15 підлеглих, фізично не може приділити час професійному розвитку кожного;

- якщо підлеглих занадто мало (2-3), керівник часто починає надмірно контролювати кожен крок, що демотивує фахівців;

- колективи понад 12-15 осіб природним чином розпадаються на мікрогрупи що може призвести до внутрішніх конфліктів у підрозділі.

Отже, для здорової атмосфери ідеальна структурна модель для департаментів органів місцевого самоврядування – це невеликі групи по 5–7 осіб з урахуванням керівника, який має час і на стратегію, і на підтримку кожного працівника.

Для департаменту фінансової та бюджетної політики міської ради, де робота вимагає високої точності, аналітичного контролю та несе значні ризики, оптимальною нормою вважається 5–8 підлеглих на одного керівника. Тобто збалансованою структурою для колективу в 70 осіб з урахуванням 5 управлінь розрахованою кількістю керівників «зверху – вниз» є (табл.2.2):

- директор департаменту (1 особа) – здійснює загальне стратегічне керівництво;

- заступники директора (2 особи) – один може курирувати 2 управління, інший — 3. Це дозволяє директору не занурюватися в операційну діяльність підрозділів;

- начальники управлінь (5 осіб) (за умовою є 5 сформованих управлінь) – кожен з них підпорядковується або безпосередньо директору або заступникам;

- начальники відділів (10 осіб) – для того, щоб забезпечити ефективну роботу кожного управління доцільно створити в середньому по 2 відділи.

Таблиця 2.2 – Розрахункова штатна чисельність департаменту фінансової та бюджетної полвтики міської ради

Рівень посади	Кількість	Коментар
Директор департаменту	1	Загальне управління
Заступники директора	2	Розподіл за напрямками контролю діяльності
Начальники управлінь	5	Керівники середньої ланки
Начальники відділів	10	Лінійні керівники
Всього керівників	18	25.7% від загального штату
Спеціалісти (виконавці)	52	Спеціалісти, фахівці
РАЗОМ	70	Повна штатна чисельність

При такому розрахунку ми отримуємо наступні показники:

- для начальника відділу – у підпорядкуванні в середньому 5–6 спеціалістів (дозволяє керівнику здійснювати якісний контроль розрахунків та звітів);

- для начальника управління – у підпорядкуванні 2 начальники відділів (це дає йому час на методологічну роботу та взаємодію з іншими управліннями);

- для заступників директора – у підпорядкуванні 2–3 начальники управлінь.

Структура департаменту фінансової та бюджетної політики міської ради майже співпадає з розрахунками «здорової» професійної комунікаційної структури. Поряд з цим, теоретично, при розгалуженій керівній ланці можуть

виникати «бар’єри фільтрації», коли складні бюджетні завдання на шляху від директора департаменту до безпосереднього виконавця втрачають частину деталей або обростають суб'єктивними трактуваннями.

Робота в органах місцевого самоврядування відбувається в умовах високої динамічності правового поля, тому чим вища компетентність керівника як комунікатора, тим менше виникає помилок при впровадженні нових законодавчих норм. За даними спостереження директор департаменту фінансової та бюджетної політики міської ради щотижнево проводить внутрішні наради із залученням заступників директора та начальників управлінь (вибірково), на яких обговорюються та визначаються цілі і завдання на тиждень, терміни виконання (в разі потреби), а також отримується зворотній зв’язок про існуючи проблеми в роботі департаменту та про питання, що потребують негайного вирішення.

Фінансова сфера органів місцевого самоврядування характеризується надвисокою щільністю нормативно-правових актів, листів-роз’яснень Мінфіну та інших міністерств, наказів казначейства тощо. Опрацювання нормативних документів та адаптування законодавчих змін у робочий процес, часто в стислі терміни, призводить до перевантаження працівників. Наслідком може виникати «захисне гальмування» працівників, коли мозок перестає якісно опрацьовувати деталі, що веде до формального підходу («зробити як минулого разу», «ми так завжди робили»).

Іноді зашвидкі темпи виконання поставлених завдань та великий обсяг інформації, яку треба опрацювати призводить до виникнення психологічного бар’єру, тобто виникає страх перед помилкою. У вертикальній системі органів місцевого самоврядування існує висока персональна відповідальність за фінансові порушення. Якщо комунікація побудована суто на наказах без можливості уточнити деталі (відсутність можливості зворотного зв’язку або страх перед ним), підлеглий може боятися перепитати незрозумілий момент. Як нааслідок, спеціаліст виконує завдання на основі власних припущень, що створює ризики для роботи департаменту.

Стосовно горизонтальної комунікації, то взаємодія між відділами/управліннями, особливо між відділами різних управлінь залежить від готовності спеціалістів до «здорової» професійної комунікації, індивідуальних особливостей працівників та налагодженого процесу обміну даними.

Місцеві фінансові органи, зокрема департамент фінансової та бюджетної політики міської ради, часто є епіцентром емоційного напруження. В процесі планування та виконання бюджету періодично можуть виникати спірні питання з працівниками інших структурних підрозділів міської ради. Вирішення конфліктів у системі «фінансовий орган – галузевий підрозділ» потребує поєднання адміністративних інструментів та методів психологічної медіації. Медіація в ораганх місцевого самоврядування – це не просто пошук компромісу, а процес переведення конфлікту з емоційного рівня на раціонально-конструктивний.

Таким чином, враховуючи специфіку роботи муніципальних органів влади дослідження комунікаційних зв’язків мають проводитись на системній основі, поєднуючи аналіз адміністративної структури підпорядкованості з діагностикою емоційного клімату та готовності працівників до відкритого діалогу в процесі прийняття спільних рішень.

2.2 Емпіричні та діагностичні методики вивчення командної інтеракції

Для вивчення процесів взаємодії в органах місцевого самоврядування доцільно використовувати комплексний підхід, що поєднує методи спостереження, опитування та соціометрії.

1. Методика командних ролей за Р. Белбіном використовується для аналізу рольового складу команди, виявлення «реалізаторів», «аналітиків» та оцінки наявності «драйверів» у колективі.

За методикою Р. Белбіна успішна команда – це збалансоване поєднання дев’яти функціональних ролей: формувач, виконавець, завершальник,

координатор, дослідник ресурсів, душа команди, генератор ідей, монітор-оцінювач, спеціаліст. Якщо в команді забагато людей з однаковими ролями, наприклад, тільки "генератори ідей", виникає конфлікт і низька продуктивність.

Опитувальник складається з 7 розділів, у кожному з яких респондент має розподілити 10 балів між кількома твердженнями.

Длч дослідження командної інтеракції в органах місцевого самоврядування використана адаптована методика командних ролей за Р.Белбіном.

Було обрано 6 ключових моделей поведінки:- «генератор ідей» (генератор ідей), «організатор/реалізатор» (виконавець), «критик/аналітик» (монітор-оцінювач), «душа команди» (колективіст), «драйвер/лідер» (формувальник або координатор), «контролер» (завершальник), та одне комплексне ситуативне запитання, яке передбачало вибір однієї з шести моделей поведінки: *«Уявіть, що перед вашим відділом поставили нове складне завдання (наприклад, термінова підготовка до аудиту). Яка поведінка для вас найбільш природна? (Оберіть один варіант)».* Респонденти обирали один із варіантів, кожен з яких відповідав конкретній командній ролі.

Інша частина анкети стосувалась цінностей («Чому я тут?»), метою було доповнення портрету ролі працівника в команді через вибір трьох тверджень, серед яких: допомога / альтруїзм, професіоналізм / законність, справедливість, розвиток / інновації, безпека / командність, вплив / відповідальність.

2. Методика діагностики мотиваційної структури особистості за В.Мільманом доводить, що командна інтеракція детермінує мотивацію.

В основі методики лежить існування двох типів мотиваційних спрямованостей: прогресивна орієнтація на творчість, активність та суспільну користь і регресивна орієнтація на комфорт, безпеку та підтримання існуючого стану. Методика діагностує сім фундаментальних

шкал, які об’єднуються у два блоки: блок А – мотиви життєзабезпечення (прагнення до матеріального добробуту, фізичної безпеки, потреба в затишку, відсутності напруги, зручному графіку та умовах праці, прагнення до визнання, кар’єрного зростання, поваги з боку оточуючих) та блок Б – мотиви розвитку (потреба в афіліації, міжособистісних контактах, приналежності до групи, енергійність, прагнення до дій, реалізація власного потенціалу, пошуку нестандартних рішень, прагнення приносити користь, почуття відповідальності). Опитувальник складається з 14 тверджень.

3. Для оцінки психологічного клімату та згуртованості використовуються шкали для вимірювання емоційного стану колективу: індекс групової згуртованості – оцінює, наскільки працівники відчувають приналежність до свого відділу та чи хочуть вони в ньому залишатися, методику оцінки психологічної атмосфери – оцінює полярні ознаки (дружелюбність – ворожість, успішність – безуспішність).

Анкетування комунікаційного клімату проводилося за 5-бальною шкалою Лайкерта.

Для вимірювання емоційного стану колективу використовувались шкали:

- оцінки згуртованості та психологічного клімату (я *відчуваю себе частиною єдиної команди, а не просто «гвинтиком» у системі, колеги з інших відділів (управлінь) готові допомогти, якщо виникає така потреба, більшість членів нашого колективу мають спільні цілі, в нашому колективі вільно висловлюються критичні зауваження, у нашій організації заохочується ініціатива);*

- оцінки ефективності роботи на рівні управлінь та відділів (ч*лени команди активно діляться інформацією та знаннями, ми відчуваємо себе комфортно, звертаючись одне до одного за допомогою, ми святкуємо спільні успіхи та досягнення, комунікація в команді є відкритою, чесною та своєчасною, я чітко розумію очікування щодо моєї ролі та завдань).*

- оцінки оперативності отримання інформації (я *вчасно отримую інформацію, необхідну для виконання моїх посадових обов'язків,*

розпорядження керівництва є чіткими, зрозумілими та не суперечать одне одному, система електронного документообігу спрощує мою роботу, а не ускладнює її).

4. Діагностика адаптаційної мобільності включає шкалу адаптації (здатність пристосовуватися до нових умов) та шкалу мобільності (готовність до змін).

Метою використання цієї психологічної діагностики було виявлення здатності працівників пристосовуватися до змін, зберігаючи при цьому ефективність роботи. За допомогою опитувальника оцінювалися два ключові вектори: адаптація (як людина входить у нові умови) та мобільність (як швидко та гнучко вона здатна змінювати стратегії поведінки).

Методика побудована на системі прямих та зворотних тверджень з використанням шкали Лайкерта: кожне твердження оцінювалось від 1 («Абсолютно не згоден») до 5 («Повністю згоден»):

Опитувальник складається з 20 основних тверджень, розподілених на блоки: блок «Адаптація та стійкість» та блок «Мобільність та ініціатива».

5. Спостереження в соціальній психології – метод збору інформації шляхом безпосереднього, цілеспрямованого і систематичного сприйняття і реєстрації соціально-психологічних явищ (фактів поведінки і діяльності) в природних або лабораторних умовах.

Стандартизована техніка передбачає наявність розробленого списку ознак, які доведеться спостерігати, визначення умов і ситуацій спостереження, інструкції для спостерігача, однакових кодифікатор для реєстрації спостережуваних явищ. Збір даних при цьому передбачає подальшу їх обробку і аналіз за допомогою прийомів математичної статистки.

У разі нестандартизованого спостереження такої спеціально розробленої схеми немає. Нестандартизоване техніка спостереження визначає лише загальні напрямки спостереження, де результат фіксують у вільній формі, безпосередньо в момент сприйняття або по пам'яті.

В процесі дослідження використовувалось нестандартизоване спостереження, де результати фіксувались у вільній формі, безпосередньо в момент його проведення. Об'єктом спостереження був процес групової інтеракції під час оперативної наради. Предметом спостереження – вербальні і невербальні прояви інтеракції між директором департаменту, заступниками директора і начальниками управлінь під час наради.

6. Соціометрична техніка Дж. Морено, застосовується для діагностики міжособистісних і міжгрупових відносин. За допомогою соціометрії можна вивчати типологію соціального поводження людей в умовах групової діяльності, робити висновки про соціально-психологічну сумісність членів груп. Соціометрична процедура має на меті: вимір ступеня згуртованості-роз'єднаності в групі; виявлення «соціометричних позицій», тобто співвідносного авторитету членів групи по ознаках симпатії-антипатії, де на крайніх полюсах виявляються «лідер» групи і «відкинутий»; виявлення внутрішньогрупових підсистем, згуртованих утворень, на чолі яких можуть бути свої неформальні лідери. Використання соціометрії дозволяє проводити вимір авторитету формального і неформального лідерів.

Соціометричне опитування доцільно проводити лише в групах, які мають певний досвід спільної діяльності, розмір групи повинен давати її членам можливість активного безпосереднього спілкування.

За допомогою соціометрії проведене дослідження та аналіз комунікативного поводження працівників в умовах спільної діяльності в департаменті фінансової та бюджетної політики мської ради. Соціометрична процедура проведена груповим методом. Дослідженням охоплено працівники департаменту в кількості 60 осіб. У різних блоках (департамент, управлння, відділи) опитування взяли участь від 21 до 34 респондентів.

Дослідження було структуровано за соціометричними критеріями:

- діловий критерій: *"З ким із колег Ви найбільш ефективно змогли б виконати відповідальне спільне завдання?"*

- емоційний критерій: *"З ким із колег Вам найбільш приємно спілкуватися у робочий час чи в перерві?"*

- функціональна міжгрупова інтеракція: *"Для швидкого та якісного виконання спільного для всієї установи проєкту фахівця з іншого відділу або іншого управління обрали б для найбільш тісної співпраці..."*

- внутрішньогрупова інтеракція (позитивний вибір): *"З ким із безпосередніх колег (відділ/управління) хотіли б виконувати найбільш відповідальне завдання, щоб отримати гарантований успіх?"*

- внутрішньогрупова інтеракція (негативний вибір): *"З ким із безпосередніх колег (відділ/управління) було б найменш бажано виконувати спільне завдання?"*

Питання соціометрії заносились у спеціальну картку, кожен член групи мав відповісти на них, вибираючи тих чи інших членів групи в залежності від більшої чи меншої схильності. Соціометрична процедура проводилась без обмеження числа виборів випробуваного. Таблиці результатів заповнювались окремо по різних критеріях виборів. По вертикалі були записані співробітники на номерами (співробітник 1, співробітник 2, співробітник 3…) до 60 осіб, по горизонталі – прізвища. На відповідних перетинаннях цифрами +1, +2, +3 позначалися ті, кого вибрав кожен випробуваний; цифрами -1, – 2, -3 – тих, кого випробуваний не обирає. Соціометричний метод за Дж. Морено використовувався для виявлення неформальної структури колективу, діагностики міжгрупових відносин, виявлення неформальних «лідерів», прихованих конфліктів.

7. За допомогою методу експертних оцінок та аналізу документів здійснюється вивчення структури структурного підрозділу органу місцевого самоврядування, посадових інструкцій, нормативно-правових актів та наказів, що регламентують діяльність департаменту, для аналізу вертикальних і горизонтальних комунікаційних зв'язків.

8. Обробка отриманих емпіричних даних здійсюється з використанням методу математичної статистики за допомогою програми «Microsoft Office Excel».

Діагностика інтеракції в органах мсцевого саморядування дає повну картину того, чому команда є ефективною або чому вона демотивована лише за умови поєднання об’єктивного спостереження, вивчення особистісних рис працівників та структури зв'язків в організації.

2.3 Аналіз результатів дослідження комунікаційних зв’язків на прикладі департаменту фінансової та бюджетної політики міської ради

Діагностика комунікаційних зв’язків в органах місцевого самоврядування проводилась на прикладі департаменту фінансової та бюджетної політики міської ради і охопила ключові аспекти внутрішньоорганізаційного життя. Загальна кількість опитаних працівників – 60 осіб. У різних етапах опитування взяли участь від 30 до 59 респондентів, що забезпечує високу репрезентативність результатів (відгук понад 50% від загальної кількості).

Аналіз позитивних та негативних виборів працівників департаменту свідчить про наявність сталих мікрогруп, працівники управлінь віддають перевагу взаємодії всередині своїх підрозділів, що створює бар'єри для якісної професійної інтеракції на рівні департаменту. Так, висока концентрація виборів всередині відділів порівняно з ніжчою кількістю виборів між управліннями дає змогу зробити висновок про локальну згуртованість всередині колективу. Соціометрія міжгрупової інтеракції показує, що зв’язки між управліннями мають переважно формальний характер. «Емоційні» вибори за межі свого підрозділу майже не виходять, що свідчить про низький рівень загальнодепартаментської інтеграції.

Із застосуванням соціометричних методів дослідження був здійснений аналіз горизонтальної інтеракції. Дослідження критеріїв внутрішньогрупової інтеракції виявило неоднорідну структуру неформальних зв'язків, виявлено чітких «зірок» (лідерів професійної думки), на яких замикається більшість позитивних виборів. Аналіз внутрішньогрупової (відділи) та міжгрупової

(департамент) інтеракції дозволив виявити, за діловим критерієм (спільне виконання завдання) та функціональною взаємодією, реальну структуру зв'язків, «зірок», «ізольованих» та рівень згуртованості колективу.

Так, узагальнення відповідей 21 працівника департаменту, які їх надали (35% від чісельності, що приймала участь в опитуванні); визначено, що в департаменті «зірками» серед працівників, включаючи начальників відділів та управлінь, за професійною думкою яких звертаються, визначено 4 особи. Позитивним є той факт, що дані фахівці відносяться до різних управлінь, що свідчить про різноплановість професійної комунікації. Працівників, які не отримали жодного вибору – 5, це може свідчити про вузьку специфіку виконуваних ними завдань. Більшість працівників (12 осіб з тих, що надали відповіді) отримали взаємні вибори і мають постійні комунікаційні зв'язки всередені відділів.

Стосовно рівня згуртованості як окремо в управліннях так і в цілому по департаменту маємо наступну картину.

Проаналізовано відповіді 40 працівників з 60-ти залучених до опитування (Додаток А). За результатами аналізу встановлено, що найбільший показник згуртованості дорівнює 0,45 (всередині малих груп (відділів)) і вважається високим показником для державних структур. Це означає, що люди всередині відділів «спрацьовані», довіряють один одному і мають спільні професійні цілі. Лідерами згуртованих колективів всередені департаменту є бюджетне управління та управління доходів. Однпм із варіантів пояснення може бути специфіка їхньої роботи, вони є «ядром» департаменту, де постійно виникає потреба у взаємодопомозі та професійних консультаціях. В управлінні соціально-культурної сфери індекс низький (0,09). Часто, такий рівень згуртованості є проблемою великих груп, коли мають місце дрібні угруповання всередині одного великого управління, які мало взаємодіють між собою. Критично низький індекс по всьому департаменту (0,03) показує, що при високих показниках в окремих відділах між управліннями існують «комунікаційні розриви». Це підтверджує основну

проблему інтеракції в структурних підрозділах органів місцевого самоврядування, в переважній більшості вона є замкненою, співробітники орієнтовані на внутрішні задачі свого відділу, що створює бар'єри для загальноорганізаційної мотивації.

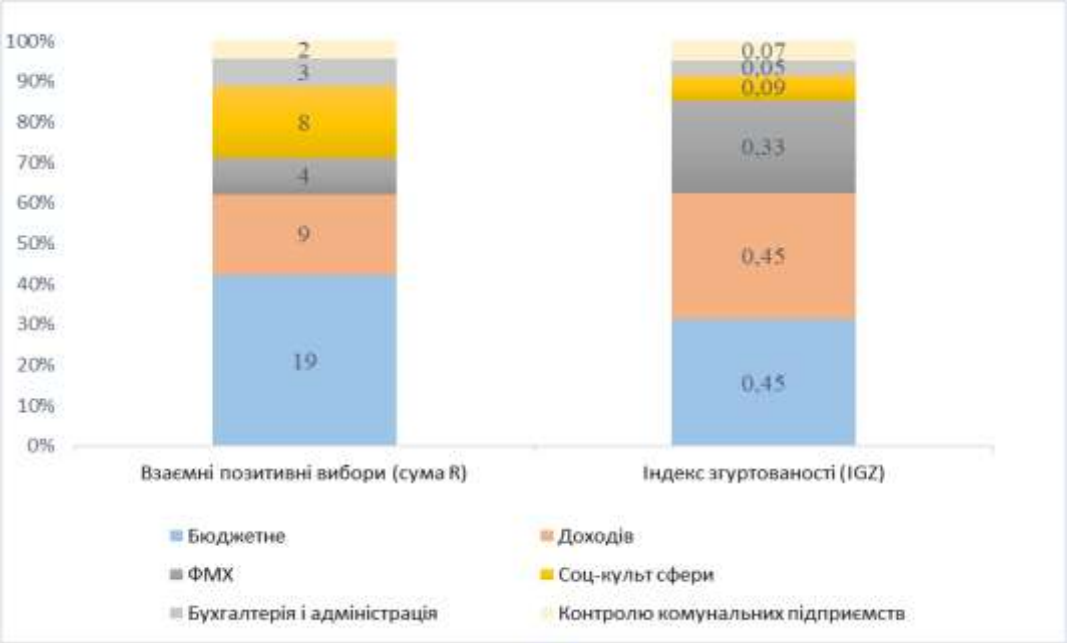


Рисунок 2.1 – Порівняльний аналіз соціометричних виборів та індексу згуртованості

Аналіз «ділового» та «емоційного» критеріїв інтеракції свідчить про помірний діловий критерій, висока концентрація виборів зосереджена на 9 ключових фахівцях, емоційний критерій майже повністю співпадає з діловим (10 осіб), що є позитивним показником – лідери думок одночасно є емоційною опорою колективу. За результатами опитування щодо спільного виконання відповідальних завдань, структура групи демонструє чітку спрямованість на професійних лідерів.

Коефіцієнт соціальної активності (2,15 за діловим та 2,30 за емоційним критерієм) демонструє інтенсивність комунікації в групі. Проте емоційна активність вища за ділову, що свідчить про те, що неформальне спілкування в колективі розвинене краще, ніж професійна взаємодія (табл.2.3).

Рівень згуртованості становить 0,28 (діловий) та 0,34 (емоційний). Згідно з нормативними показниками соціометрії, значення нижче 0,40 вважаються низькими. Низька ділова згуртованість свідчить про роздробленість колективу, в команді відсутнє «єдине ядро», що може

відібражати прямий наслідок наявності стратегії «уникнення конфліктів», коли працівники не вступати у взаємодію, щоб не створювати точок напруги, що в результаті може призводити до низької продуктивності всієї команди.

Таблиця 2.3 – Групові соціометричні індекси

Показник	Формула	Діловий критерій	Емоційний критері
Коефіцієнт соціальної активності	Кса = загальна кількість усіх виборів, які зробили респонденти (сума R) / загальна кількість людей, які брали участь) (N)	2,15	2,30
Коефіцієнт групової згуртованості	Кгз = кількість взаємних виборів (сума g) / максимально можлива кількість взаємних пар у групі такої чисельності ((N*(N-1))/2	0,28	0,34

Аналіз неформальної структури за допомогою «ділового» та «емоційного» критеріїв виявив високий рівень взаємних виборів, який спостерігається всередині відділів. Працівники чітко ідентифікують «своїх» лідерів професійної думки. Велика кількість "ізольованих" осіб (близько 33-40%) пояснюється тим, що в опитуванні взяли участь лише 26 респондентів з 60. Кількість осіб, які не отримали жодного вибору в емоційному критерії, менша, ніж у діловому. Це позитивний знак, що вказує на більш розгалужену мережу особистих симпатій (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Порівняння взаємних виборів за критеріями

Показник	Діловий критері	Емоційний критерій
Загальна кількість виборів	56	60
Кількість взаємних виборів (пар)	8	11
Показник взаємності	28,5%	36,6%

Порівняння двох соціограм дозволяє зробити висновок про відсутність внутрішніх конфліктів між "формальною" та "неформальною" структурами колективу. Однак, низький показник загальної згуртованості (<0.4) та наявність великої кількості осіб поза системою виборів вказує на розпорошеність колективу. Це може бути наслідком того, що значна частина працівників (34 особи) або виконує вузькоспеціалізовані завдання самостійно або не інтегрована в активну командну взаємодію.

Цікавим є те, що показник взаємності в емоційному критерії (36,6%) вищий за діловий. Це означає, що особисті симпатії в колективі міцніші, ніж професійна кооперація. Люди охочіше спілкуються про повсякденне життя, ніж об'єднуються для спільної роботи.

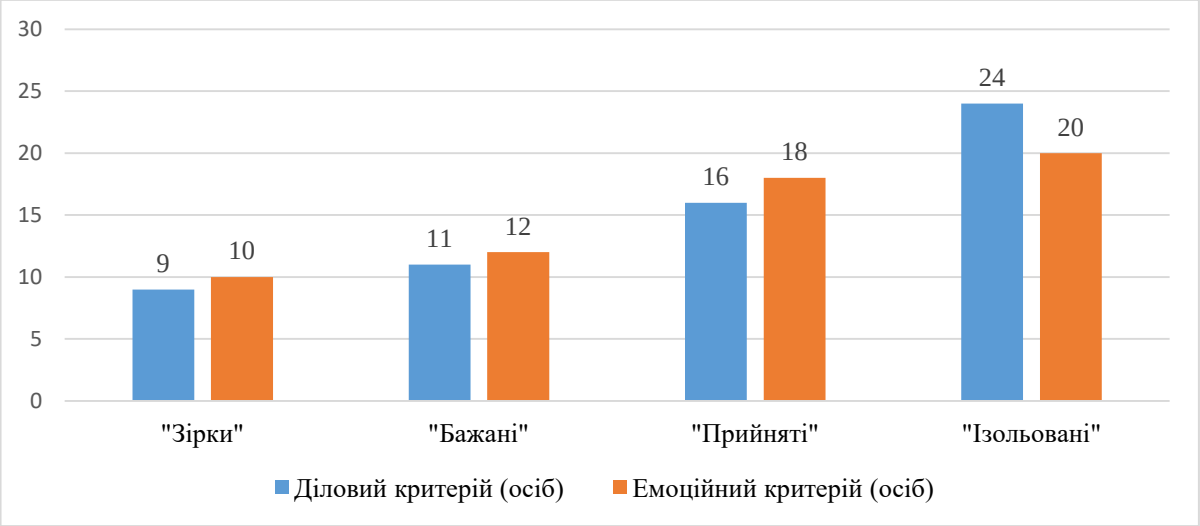


Рисунок 2.2 – Порівняльний аналіз соціометричних статусів членів групи

Застосування багаторівневого аналізу соціально-психологічного клімату дозволило побачити динаміку сприйняття середовища залежно від управлінської дистанції: на рівні відділів рівень соціально-психологічного клімату становить 3,79 бала, що вказує на найвищий рівень комфорту, де працівники відчувають підтримку один одного та єдність цілей, на рівні управлінь (3,62 бала) комунікація стає більш стриманою. Найнижчий показник соціально-психологічного клімату є на рівні департаменту, тобто

загальна комунікація між працівниками різних управлінь та відділів, не пов'язаних між собою сумісною поточною діяльністю та відповідальністю дорівнює 3,29 бала, що свідчить про розмите сприйняття спільних цілей та формальний процес прояву ініціативи. За допомогою вказаного аналізу встановлено, що в установі існує «комунікаційний фільтр», тобто позитивні емоції та довіра залишаються всередині відділів, не трансформуючись у загальнодепартаментську синергію (Додаток Б).

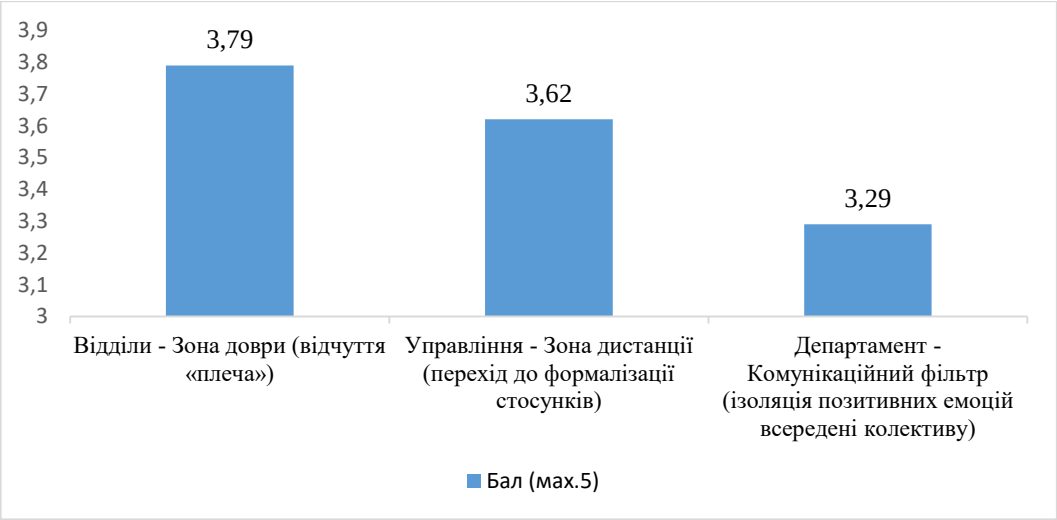


Рисунок 2.3 – Порівняння зведеного аналізу соціально-психологічного клімату

У межах аналізу організаційної структури та соціально-психологічного клімату департаменту було проведено порівняльне оцінювання командної ефективності на двох рівнях: рівні відділів та рівні управлінь.

Аналіз отриманих даних свідчить про стабільно високий рівень командної ефективності в обох сегментах, проте спостерігається чітка тенденція до зниження показників на рівні управлінь. Загальний індекс ефективності у відділах становить 4,25, що свідчить про високу згуртованість та налагодженість процесів у малих групах. На рівні управлінь показник знижується до 4,0, що вказує на певну втрату злагодженості комунікацій при розширенні масштабу взаємодії. Найбільший розрив (–0,29) спостерігається за показником «Цілі та ролі». Якщо всередині відділу працівники чітко розуміють свій функціонал (4,36), то на рівні управління спостерігається певна розмитість зон відповідальності (4,07). Це є критичною точкою, яка

потребує розробки заходів по вдосконаленню функціональних обовязків та покращення стратегічного інформування. Показники комунікації є найбільш стабільними (4,31 у відділах та 4,08 в управліннях), що свідчить про те, що інформаця передається на належному рівні, проте емоційний фон та глибина співпраці дещо послаблюються при збільшенні кількості контактів.

Порівнюючи командні профілі (34 особи від відділів та 25 від управлінь) виявлено найбільш проблемні зони на рівні управлінь (середні бал – 3,82), які вказують на дефіцит навичок конструктивного розв'язання суперечностей у широкому колі колег. Відхилення у –0,29 бала між відділами та управліннями підтверджує, що вирішення суперечок між управліннями відбувається складніше, ніж усередині малих колективів, що може бути наслідком дефіциту горизонтальних зв'язків між підрозділами. (Додаток В).

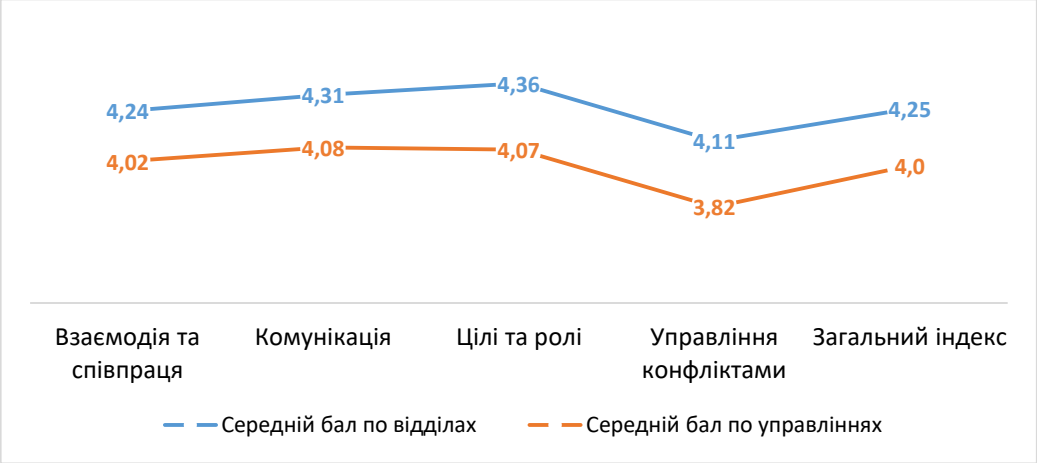


Рисунок 2.4 – Порівняльний аналіз командної ефективності в розрізі відділів та управлінь

З метою виявлення домінуючих організаційних цінностей та фактичного розподілу командних ролей серед працівників департаменту було проведено дослідження ціннісно-рольового профілю. Аналіз цінностей працівників та розподілу ролей в колективі дозволив заглянути в глибинні мотиватори колективу та встановив, що домінуючими цінностями є професіоналізм та законність і безпека та командність, що є класичним профілем стабільної державної установи проте він є гальмом для інновацій. Цінність «розвитку» є периферійною. Це свідчить про те, що колектив дуже

етичний та орієнтований на правила, найменший пріоритет «вплив» свідчить про те, що працівники більше цінують процес та якість, ніж особисту владу чи амбіції (Додаток Г).

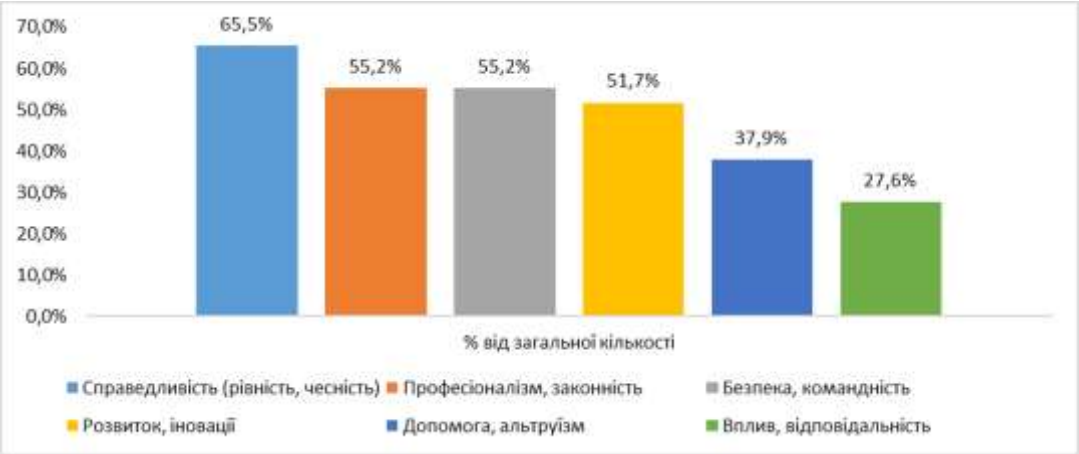


Рисунок 2.5 – Аналіз цінностей команди

Аналіз рольової структури виявив значний перекіс у бік виконавських ролей («організатор, реалізатор» – 42,3%) та функцій контролю. Повна відсутність працівників, що ідентифікують себе з роллю «драйвера», у поєднанні з низьким показником «генераторів ідей» (11,5%), пояснює помірний рівень адаптивної мобільності колективу. Команда ідеально налаштована на підтримку існуючого порядку, проте потребує стимулювання творчої та лідерської активності для успішного впровадження організаційних змін». Також відсутність драйверів та миротворців підтверджує певні проблеми із згуртованістю колективу (див. Додаток Г).

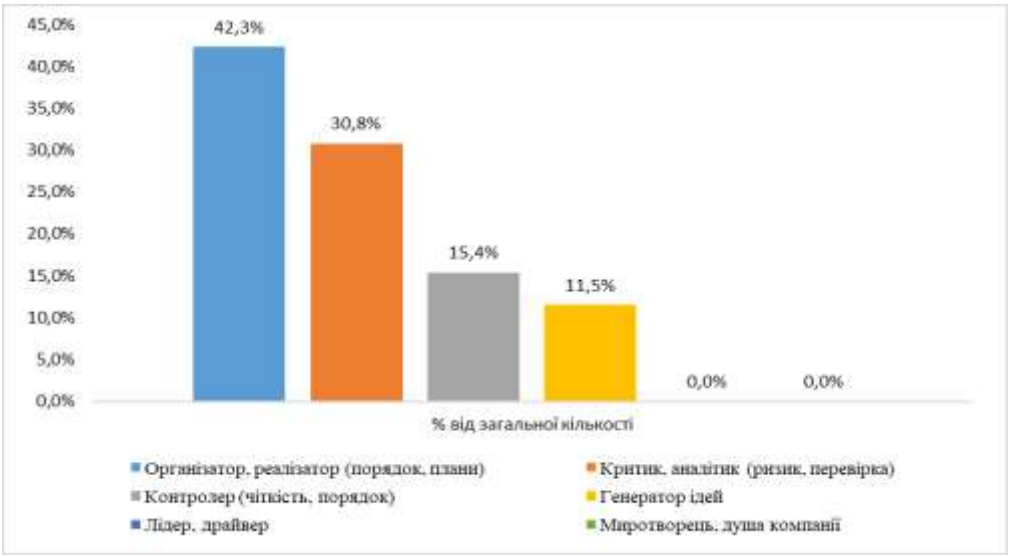


Рисунок 2.6 – Аналіз ролей команди

Проведене емпіричне дослідження адаптаційної мобільності персоналу (Л. Карамушка, В. Москальов), в якому взяли участь 38 співробітників департаменту (охоплення – 63,3%). Оцінювання проводилося за 5-бальною шкалою Лайкерта. Методика включала два ключові блоки: шкала адаптації – здатність пристосовуватися до нових умов, шкала мобільності – готовність до змін та швидкість переключення між завданнями. Аналіз результатів дослідження адаптивної мобільності показав, що показник мобільності (3,12) значно поступається адаптивності (3,61). Це свідчить про те, щр більшість респондентів ідентифікують себе як «організатори/реалізатори» та «аналітики», в команді відчувається надлишок «контролерів» та дефіцит «генераторів ідей». Зазначене пояснює високу якість поточної роботи, але низьку швидкість іновацій (Додаток Д).

Аналіз анкетування комунікаційного клімату в колективі департаменту показав специфічну динаміку: більшість працівників «скоріше згодні», що отримують інформацію вчасно, проте згуртованість на рівні управління має значну частку «нейтральних» відповідей. Люди відчувають себе частиною «свого відділу», але значно менше – частиною «єдиного департаменту». Так, анкетування комунікацій та рівня соціально-псиохологічного клімату демонструє, що на рівні відділів існує максимальна довіра, відкритість та спільність цілей, на рівні управлінь комунікація стає більш сухою, розпорядження сприймаються як «чіткі», але зникає відчуття емоційного залучення, на рівні департаменту зафіксовано найнижчі бали. Працівники відчувають інформаційний вакуум щодо стратегічних рішень та вважають, що ініціатива «знизу» втрачається по дорозі до керівництва. Отже, висока згуртованістю у відділах не працює на рівні всієї установи, працівники комфортно відчувають себе в колективі (висока адаптація), але побоюються змін (низька мобільність). Складнощі у вирішенні конфліктів на вищих рівнях блокують розвиток вертикальної інтеракції.

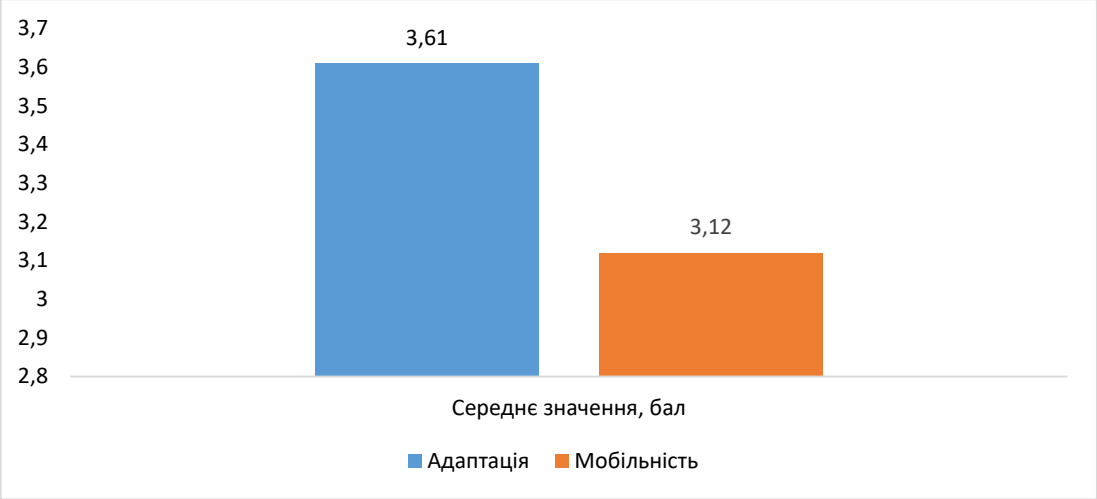


Рисунок 2.7 – Аналіз результатів емпіричного дослідження адаптаційної мобільності персоналу

Дослідження стратегій поведінки у конфлікті пояснює механізм «тихої напруги» в установі. Аналіз відповідей 38 респондентів щодо поведінки при виникненні конфліктної ситуації (за Томасом Кілманом) виявив, що домінуючими в установі є компроміс та уникнення. Це свідчить про те, що гострі кути згладжуються, а не розв'язуються. Співпраця знаходиться на середньому рівні, а суперництво – на найнижчому. Таким чином, зясовано, що колектив департаменту уникає відкритого протистояння, працівники схильні замовчувати проблеми або йти на взаємні поступки, щоб не зіпсувати стосунки. Це створює ілюзію стабільності, але веде до накопичення прихованої напруги та призводить до того, що системні проблеми не вирішуються, а консервуються (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз стратегій поведінки в конфлікті

Стратегія поведінки	Середній бал	рівень	Характеристика стилю
Компроміс	8,50	Високий	Домінуюча стратегія. Працівники готові до поступок заради збереження робочого ритму
Уникнення	7,58	Середній	Схильність відкладати вирішення гострих питань. Може бути ознакою небажання витрачати енергію на дрібні конфлікти

Продовження таблиці 2.5

Співпраця	6,08	середній	Команда готова до пошуку рішень, що задовольняють усіх
Пристосування	5,42	Помірний	Готовність поступитися власними інтересами. Рівень достатній для збереження миру
Суперництво	2,42	низький	Найменш вживана стратегія. У колективі майже відсутня відкрита агресія та боротьба за владу за будь-яку ціну

За методикою В. Мільмана проведена діагностика мотивації особистості, за якою розглядаємо два основні типи мотиваційної спрямованості: споживчий (підтримка життєдіяльності) та продуктивний (розвиток, суспільна користь).

Вибірка складає 44 респондента. Згідно з методикою, ми порівнюємо блоки "Ж-К-С" (споживчі) та "Д-Т-Ск" (продуктивні).

Аналіз результатів показав, що серед працівників має місце високий рівень "суспільної корисності" (середній бал 27,2) та "творчої активності" (середній бал 26,3), це дозволяє зробити висновок про те, що працівники прагнуть бути корисними та шукають сенс у своїй діяльності. Високий бал за шкалою "комфорт" (середні показник 24,6) вказує на те, що для працівників критично важливими є умови праці, стабільність та матеріальна забезпеченість.

На основі кількісного аналізу можна виділити три групи:

- прогресивний профіль (52% респондентів) – це працівники, які мають мотивації для роботи в даній організації;

- експресивний профіль (30%) (мають місце значні перепади між шкалами, наприклад, високий "Комфорт" та низькій "Загальна активність"), що свідчить про внутрішні конфлікти мотивації;

- регресивний профіль (18%) – має місце домінування шкал життєзабезпечення та комфорту над бажанням працювати на результат.

Таким чином аналіз результатів даного дослідження показав, що вибірка характеризується позитивним мотиваційним потенціалом. Середні значення шкал творчої активності (26,3) та суспільної корисності (27,2) домінують над шкалою підтримки життєзабезпечення (7,9). Однак, високий показник шкали «Комфорт» (24,6) на фоні помірної «Загальної активності» (11,5) свідчить про певну пасивність персоналу. Працівники хочуть бути корисними та творчими, але очікують від організації ідеальних умов для цього, не проявляючи надмірної особистої ініціативи (Додаток Е).

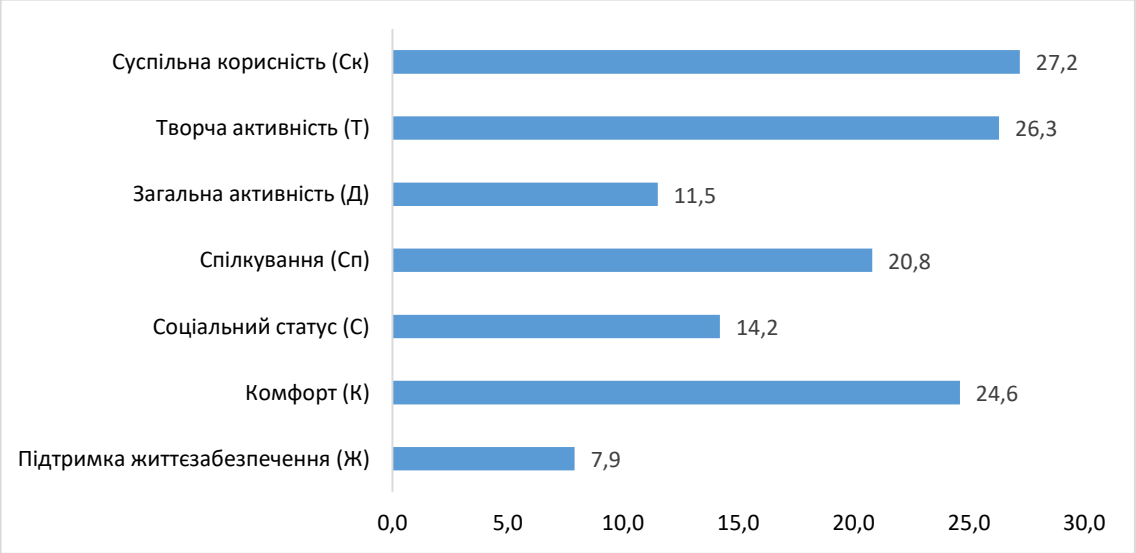


Рисунок 2.8 – Аналіз результатів діагностики мотиваційної структури особитості

Проведено кореляційний аналіз зв'язку між адаптивною мобільністю та командною ефективністю щодо того як індивідуальна гнучкість працівників впливає на те, як вони сприймають роботу команди. Передбачається, що чим вища мобільність працівників, тим вище вони оцінюють комунікацію та прийняття рішень у групі. Для проведення кореляційного аналізу використовувалися середні бали за методикою Карамушки (адаптація і мобільність) з балами за відповідними блоками «Опитувальника командної взаємодії».

Даний кореляційний аналіз дозволив виявити закономірності командної інтеракції в установі. Виявлено сильний позитивний зв'язок адаптивність – співпраця (r=0,68). Це означає, що працівники з високою

здатністю до адаптації є основою командної згуртованості. Їхня особистісна готовність підлаштовуватися під зміни безпосередньо формує ефективну систему взаємодопомоги у відділах. Зв'язок мобільність – комунікація є середнім (r=0,54), це свідчить про те, що працівники з високим рівнем мобільності (здатність швидко перемикатися на нові завдання) значно вище оцінюють якість комунікації. Помірний рівень зв'язку мобільність – конфлікти (r=0,41) вказує на те, що мобільні працівники рідше вдаються до стратегії "уникнення", їхня психологічна гнучкість дозволяє їм сприймати конфлікт не як загрозу, а як робочий момент, що потребує вирішення (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Кореляційний аналіз між показниками адаптаційної мобільності та опитувальника командної взаємодії (коефіцієнт Пірсона)

Психологічна властивість	Командний чинник	Коефіцієнт кореляції (r)	Характер зв’язку
Адаптивність	Взаємодія та співпраця	0,68	Прямий, сильний
Мобільність	Комунікація в команді	0,54	Прямий, середній
Мобільність	Управління конфліктами	0,41	Прямий, помірний

Також проведений кореляційний аналіз між стратегіями конфліктів за методикою Томаса Кілмана [62] та оцінкою соціально-психологічного клімату за Філліпсом [66] (у розрізі відділів та управлінь) Статистична обробка даних опитувань дала можливість з’ясувати причини нижчого соціально-психологічного клімату на рівні департаменту проти відділів. Передбачено, що домінування стратегії «уникнення» (за Т.Кілманом) негативно корелює з показником «заохочення ініціативи» (за Філліпсом), для аналізу використовувались кількість балів за стратегіями «уникнення» та «співпраця» та бали за трьома шкалами з опитувальника щодо соціально-психологічного клімату (спільні цілі, критика, ініціатива). Даний кореляційний аналіз підтверджує гіпотезу щодо того, що пасивні стратегії поведінки в конфлікті безпосередньо гальмують розвиток ініціативи та відкритості в організації.

В результаті аналізу кореляційних зв’язків виявлено, що взаємодія між показником «уникнення» та «заохочення ініціативи» має зворотнє значення (r=−0,64), тобто домінування стратегії уникнення конфліктів негативно впливає на заохочення ініціативи. В умовах, де конфліктні ситуації замовчуються або ігноруються, працівники підсвідомо обирають стратегію мінімальної активності, щоб не провокувати нову напругу. Це пояснює низький бал ініціативності на рівні департаменту. Зворотний зв'язок між уникненням та можливістю критики (r=−0,58) свідчить про те, що чим частіше колектив уникає відкритих обговорень, тим нижчою є можливість конструктивної критики, що, в свою чергу, блокує розвиток комунікацій. Виявлено сильний прямий зв'язок між стратегією співпраці та усвідомленням спільних цілей (r=0,72). Це доводить, що конструктивне вирішення конфліктів підвищує згуртованість колективу навколо цілей та задач, покладених на організацію (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Кореляційний аналіз між показниками конфліктності та оцінкою соціально-психологічного клімату (коефіцієнт Пірсона)

Конфліктність	**Соціально-психологічний клімат**	**Коефіцієнт кореляції (r)**	**Характер зв’язку**
Уникнення	Заохочення ініціативи	-0,64	Зворотній, сильний
Уникнення	Можливість критики	-0,58	Зворотній, середній
Співпраця	Спільні цілі	0,72	Прямий, сильний
Співпраця	Ініціативність	0,51	Прямий, середній

Проведено кореляційний аналіз між показниками діагностики мотивації особистості (В.Мільман) та показниками опитувальника «Цінності і Ролі» (Белбін). Для перевірки зв'язку між мотиваційною структурою та командними ролями було використано метод кореляційного аналізу Пірсона. Так, коефіцієнт кореляції зв'язку "Творчість-Генератор" дорівнює r = 0,78 та

підтверджує, що інноваційний потенціал працівників департаменту фінансової та бюджетної політики міської ради тримається на людях з високою внутрішньою потребою у творчій самореалізації. Роль «Драйвера (Лідера)» демонструє подвійну залежність, від потреби у «Статусі» (коефіцієнт кореляції 0,59) та «Загальної активності» (0,68). Це означає, що лідери у команді департаменту діють не лише заради амбіцій, а й дійсно мають бажання працювати на результат. Роль «Миротворця» сильно корелює зі шкалаою «Спілкування» (0,81) та шкалою «Комфорт» (0,56). Це свідчить про те, що в колективі є «емоційно витривалі» працівники, які здатні знімати емоційну напругу в колективі. Негативна кореляція між шкалою «Комфорт» та роллю «Критика» (-0,45) пояснюється тим, що специфіка роботи департаменту передбачає прояви конфліктних ситуацій, що суперечить бажанню окремих працівників працювати в стабільному середовищі.

Даний кореляційний анліз підтверджує гіпотезу про взаємозалежність мотивації працівників та їх командних ролей в колективі. Встановлено значущий позитивний зв'язок між продуктивним блоком мотивації (за Мільманом) та орієнтацією на інноваційні цінності та роль генератора ідей. Водночас, виявлено, що працівники з домінуючою шкалою «Комфорт» схильні до ролі «Миротворця» або «Аналітика», що забезпечує стабільність колективу, але може знижувати загальну динаміку впровадження змін у департаменті (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Кореляційний аналіз між показниками діагностики мотивації особистості та показниками опитувальника «Цінності і Ролі» (коефіцієнт Пірсона)

Роль	Ж	К	С	Сп	Д	Т	Ск
Генератор ідей	-0,12	-0,22	0,31	0,15	0,42	0,78	0,35
Організатор	0,25	0,41	0,28	0,1	0,62	0,11	0,29
Критик / Аналітик	0,18	-0,45	0,12	-0,15	0,34	0,28	0,14

Продовження таблиці 2.8

Миротворець	0,22	0,56	0,05	0,81	-0,12	-0,05	0,44
Драйвер / Лідер	-0,05	-0,18	0,59	0,24	0,68	0,32	0,18
Контролер	0,34	0,48	0,11	0,08	0,25	-0,21	0,12

Примітка: Ж – Підтримка життєзабезпечення; К – Комфорт; С – Соціальний статус; Сп – Спілкування; Д – Загальна активність; Т – Творча активність; Ск – суспільна корисність

Також проведений кореляційний аналіз між шкалами діагности мотивації особистості за В. Мільманом та стратегіями поведінки в конфлікті за Т. Кілманом. Використано метод кореляційного аналізу Пірсона для виявлення зв’язку між внутрішніми потребами працівників та стилем розв'язання суперечок.

Найвищий рівень «Співпраці» з коефіцієнтом кореляції r = 0,72 демонструють працівники з високою мотивацією за шкалою "Суспільна корисність". Зазначене пояснює, що альтруїстичне налаштування працівників є головним запобіжником деструктивних конфліктів в департаменті. Ці працівники готові домовлятися заради спільної мети. Також бачимо чітку кореляцію за шкалою «Комфорт», чим вища у людини потреба в комфорті, тим частіше вона обирає уникаючу модель поведінки (0,63 або потребу в компромісі (0,52). Такі працівники не розв'язують проблему по суті, а намагаються якомога швидше загасити конфлікт, щоб повернутися в стан психологічного спокою. Висока кореляція (r = 0,64) між шкалою «Статус» та шкалою «Суперництво» підтверджує, що кар'єрні амбіції в колективі часто реалізуються через жорстке відстоювання своєї позиції, що може збільшувати ризик виникнення конфлвктних ситуації та впливатиме на командну єдність. Працівники, орієнтовані на шкалу «Життєзабезпечення», мають високий бал за шкалою «Уникнення» (0,58), вони можуть сприймати конфлікт як загрозу своїй базовій безпеці, тому націлені на ігнорування проблем. Таким чином ті працівники, які є генераторами ідей в команді виступають в конфліктних ситуаціях ініціаторами співпраці, миротворці в

колективі схильні доводити конфлікти до компромісу, саме вони створюють сприятливий клімат в департаменті, але уникають радикальних змін, працівники – драйвери схильні до суперницької поведінки в конфліктах, що призводить до необхідності присутності в таких ситуаціях колег, до думки яких вони згодні прислухатися заради помякшення їхнього тиску на колег (табл.2.9).

Даний кореляційний анліз підтверджує гіпотезу про залежність поведінки працівників в конфліктних ситуаціях від їх особистої мотивованості.

Таблиця 2.9 – Кореляційний аналіз між показниками діагностики мотивації особистості та стратегіями поведінки в конфліктах (коефіцієнт Пірсона)

Роль	Ж	К	С	Сп	Д	Т	Ск
Суперництво	-0,15	-0,32	0,64	0,12	0,55	0,28	-0,10
Співпраця	0,10	0,14	0,21	0,45	0,48	0,61	0,72
Компроміс	0,28	0,52	0,15	0,68	0,12	0,18	0,35
Уникнення	0,58	0,63	-0,25	0,11	-0,38	-0,14	0,05
Пристосування	0,42	0,49	-0,31	0,54	-0,22	-0,08	0,12

Примітка: Ж – Підтримка життєзабезпечення; К – Комфорт; С – Соціальний статус; Сп – Спілкування; Д – Загальна активність; Т – Творча активність; Ск – суспільна корисність

Висновки до другого розділу

У ході емпіричного дослідження було проведено комплексну діагностику командної інтеракції в департаменті фінансової та бюджетної політики міської ради, що дозволило сформулювати наступні висновки:

Аналіз комунікаційних зв’язків та соціометричних статусів виявив значний розрив між рівнем взаємодії всередині відділів та на рівні установи в цілому. Якщо в межах малих груп спостерігається висока щільність зв’язків та взаємодопомога, то міжгрупова інтеракція має фрагментарний характер. Це свідчить про наявність функціональної ізольованості, де кожне

управління працює окремо, що може ускладнювати реалізацію функціональних задач департаменту.

Оцінка психологічного клімату за методикою Філліпса [66] показала, що в установі домінує вертикальна модель комунікації з високим рівнем персональної відповідальності. Найнижчі показники за параметрами «ініціативність» та «можливість конструктивної критики» вказує на консервативність організаційної культури. Працівники орієнтовані на чітке виконання розпоряджень, але відчувають брак можливостей для відкритого зворотного зв'язку.

Діагностика за методикою Томаса Кілмана [62] підтвердила схильність колективу до «згладжування» конфліктів. Домінування компромісу та уникнення забезпечує зовнішню стабільність і відсутність відкритих протистоянь, проте веде до накопичення прихованої напруги. Низький рівень співпраці між управліннями блокує можливість використання конфлікту як джерела інноваційного розвитку.

Фундаментом команди департаменту є цінності «Законність» та «Безпека», що відповідає специфіці державної служби. Однак у рольовій структурі спостерігається профіцит «реалізаторів» та «аналітиків» при гострому дефіциті «драйверів» (лідерів змін). Це безпосередньо корелює з помірним рівнем адаптивної мобільності персоналу, де більшість працівників є «адаптивно-стабільними» – вони ефективні в сталих умовах, але підсвідомо чинять опір швидким трансформаціям.

За допомогою кореляційного аналізу доведено, що якість командної взаємодії прямо залежить від індивідуальної адаптивності працівників ($r=0,68$). Це підтверджує гіпотезу про те, що психологічна гнучкість персоналу є ключовим ресурсом для побудови ефективної системи комунікацій в органах місцевого самоврядування.

Кореляційний аналіз між показниками конфліктності та оцінкою соціально-психологічного клімату підтверджує, що високий бал за стратегією «компроміс» дозволяє пітримувати стабільний соціально-психологічний

клімат між працівниками, але підключення на рівні департаменту стратегії «уникнення» підтверджує силу вертикальної комунікації та прояви страху працівників перед помилкою в роботі та відповідно понесенням покарання. Таким чином, низький показник соціально-психологічного клімату в управліннях має пряму залежність від підвищення стратегії «уникнення» та "консервації" проблем.

Кореляційний аналіз взаємозв’язку між мотиваційною структурою особистості, командними ролями та стратегіями поведінки в конфліктних ситуаціях дав змогу зробити висновок, що у більшості працівників (86%) департаменту фінансової та бюджетної політики міської ради.переважає прогресивний та гармонійний профілі. Водночас виявлено низький рівень за шкалою «Загальна активність» (11,5) при високому показникові за шкалою «Комфорт» (24,6), що може обмежувати реалізацію творчого потенціалу в умовах стресу. Аналіз командної взаємодії у поєднанні з мотиваційними чинниками дозволив встановити низку статистично значущих кореляцій, зокрема, виявлено сильний прямий зв'язок між шкалою «Творча активність» та роллю «Генератор ідей» (r = 0,78), встановлено, що роль «Миротворець» (душа команди) корелює не лише зі шкалою «Спілкування» (r = 0,81), а й з шкалою «Комфорт» (r = 0,56), що трактується як прагнення працівників підтримувати позитивний клімат задля збереження власної психологічної стабільності. Дослідження конфліктної поведінки показало, що стратегія «Співпраця» має найсильніший зв’язок із мотивацією «Суспільної корисності» (r = 0,72) та «Творчості» (r = 0,61). Це доводить, що працівники з продуктивним типом спрямованості розглядають конфлікт як інструмент розвитку, а не як загрозу. Натомість висока мотивація «Комфорту» та «Підтримки життєзабезпечення» веде до обрання стратегій «Уникнення» (r = 0,63) та «Пристосування» (r = 0,49), що може призводити до накопичення прихованої напруги в колективі.

Синтез результатів кореляційного аналізу дозволив побудувати модель взаємодії в департаменті: в колективі має місце як висока продуктивна так і

висока соціальна мотивація; серед працівників є і генератори ідей і миротворці і дравери; працівники орієнтуються на співпрацю, але частково обирають стратегію пристосування.

Загалом, результати досліджень вказують на необхідність вжиття заходів щодо формування колективу департаменту як єдиної команди. Внутрішня мотиваційна структура особистості є визначальним чинником формування командної ролі та стилю розв'язання конфліктів, виявлені зв’язки вказують на необхідність диференційованого підходу до управління персоналом, зокрема стимулювання «Загальної активності» для переведення декларативних цінностей у площину реальних командних результатів. Зазнчене потребує розробки практичних рекомендацій щодо активізації мобільності персоналу та впровадження інструментів конструктивної медіації.

РОЗДІЛ 3
ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ ВПЛИВУ КОМАНДНОЇ ІНТЕРАКЦІЇ НА МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКІВ

3.1 Визначення вагомих чинників інтеракції, що впливають на мотивацію

Аналіз діяльності департаменту фінансової та бюджетної політики міської ради дозволяє виокремити групу вагомих чинників інтеракції, що безпосередньо корелюють із рівнем залученості та ефективності персоналу.

1. Конструктивність та регулярність зворотного зв'язку.

У контексті бюджетного процесу, де робота спеціаліста часто складається з рутинних операцій та перевірок, відсутність реакції керівника сприймається як знецінення результатів. Коректний зворотній звязок, подудований в позитивній площині активує мотивацію досягнення. Для працівників органів місцевого самоврядування важливо отримувати не лише оцінку помилок, а й підтвердження правильності та ефективності їх роботи.

2. Ціннісно-орієнтаційна єдність та спільність місії.

Інтеракція в команді стає мотивувальним чинником лише тоді, коли вона базується на спільних цінностях.

3. Рольова чіткість та функціональна взаємозалежність.

Усвідомлення своєї ролі в робочому процесі створює відчуття компетентності працівника та відповідно стимулює його намагання відповідальності за результати роботи.

4. Психологічна безпека та рівень довіри

Інтеракція, позбавлена страху перед критикою або невдоволенням з боку керівництва, або відповідальністю, яка може застосовуватись відповідно до норм чиного законодавства до державних службовців, стимулює ініціативність. Психологічна безпека дозволяє працівникам органів місцевого

самоврядування відкрито обговорювати ризики, пов’язані з бюджетним процесом, не приховуючи помилки. Довіра в інтеракції «керівник – підлеглий» зменшує психологічну дистанцію з керівництвом.

5. Інформаційна прозорість та доступність.

Прозорі канали комунікації та оперативне і коректне доведення завдань до працівників створюють підґрунтя для професійної впевненості.

3.2 Рекомендації щодо оптимізації інтеракції в департменті фінанасової та бюджетної політики міської ради

Ключовими проблеми для вирішення питання оптимізації інтеракції в департаменті фінансової та бюджетної політики міськох ради є:

- подолання міжгрупової ізоляції, формування єдиного комунікаційного простору;
- активація мобільності, переформатування «лояльних виконавців» на активних учасників змін;
- зміна конфліктної парадигми, створення простору та напрацювання навичок конструктивній конфронтації (співпраці) замість уникнення проблем.

Враховуючи виявлені проблеми рекомендується:

1. Впровадження крос-функціональних команд для роботи над спільними проектами департаменту для переформатування взаємодії з рівня відділів на рівень управління та загальнодепертаментський рівень.
2. Проведення навчання для керівників середньої ланки з питань конструктивної конфронтації та медіації. З метою набуття навичок розпізнавання та пропрацювання прихованих конфліктів в колективі розроблена програма короткотривалого тренінгу: «Ефективна командна інтеракція та управління конфліктами в органах місцевого самоврядування» (Додаток Ж).

3. Впровадження щотижневих заходів із зворотнього зв’язку «360 градусів» на рівні управлінь. Доцільно проводити їх наприкінці тижня, де фахівцями проговорюються проблемні питання та надаються пропозицій по їх вирішенню. Зазначене дозволить спеціалістам долати страх перед помилками, вчитися проявляти ініціативу та вислуховувати конструктивну критику.

4. Впровадження всередені департаменту внутрішньої цифрової платформи, де кожен працівник може запропонувати покращення робочого процесу. Це активує «мобільність» працівників та дасть можливість проявляти себе тим працівникам, які мають вузький напрям роботи та не залучаються до виконання загальних завдань.

5. Проведення перестажування працівників між відділами та управліннями. Це допоможе подолати консерватизм в роботі та розширити професійний світогляд, що важливо для публічної служби.

Висновки до третього розділу

За результатами аналізу та розробки рекомендацій зроблено висновок, що мають місце ключові чинники інтеракції, які безпосередньо корелюють із рівнем мотивації працівників департаменту фінансової та бюджетної політики міської ради: конструктивний зворотний зв’язок, рольова чіткість та психологічна безпека. До бар’єрів, що обмежують ефективність командної взаємодії в організації віднесено міжгрупову ізоляцію та переважання моделі «виконавця», що знижує загальну мобільність персоналу та стримує його розвиток. Запропоновано стратегічні напрями оптимізації інтеракції, які базуються на переході від лінійної вертикальної комунікації до мережевої командної взаємодії.

ВИСНОВКИ

Міжсуб’єктна інтеракція в командах стає не лише центром психологічного аналізу та прогнозу, а й предметом перетворень, спрямованих на сприяння командного розвитку.

На підставі аналізу теоретичного матеріалу виявлено, що інтеракція в органах місцевого самоврядування відбувається під впливом чіткого дотримання працівниками умов та вимог діючого законодавства, зокрема нормативно-правових актів, що регламентують посадові обов'язки та етику службової поведінки. Це доводить, що командна взаємодія у муніципальному секторі є не лише симбіозом індивідуальних психологічних особливостей працівників чи неформальних правил комунікації, а й результатом жорсткого детермінуючого впливу правового поля. Таким чином, ефективна інтеракція в органах місцевого самоврядування виступає складним синтезом міжособистісної синергії та суворої ієрархічної дисципліни, де законодавчі межі визначають вектор і допустимі форми професійної взаємодії.

Дослідження інтеракції в органах місцевого самоврядування проведені на прикладі департаменту фінансової та бюджетної політики міської ради. На підставі аналізу результатів досліджень зроблено висновок, що департамент є структурою із стійкими професійними цінностями та високою внутрішньою підтримкою у відділах, проте управління працюють практично автономно одни від одного, міжгрупова інтеракція слабка. Поєднання стратегії «уникнення конфліктів», цінності «безпеки» та рольового профілю «реалізаторів» робить установу вразливою до стрімких змін. Люди готові працювати багато, але за старими правилами. Синтез усіх даних дозволяє сформулювати концептуальну модель поточної ситуації в департаменті:

- кожний підрозділ є професійно спроможним та згуртованим, але він ізольований від інших;

- висока здатність підлаштовуватися під зміни «зверху» (закони, розпорядження) поєднується з низькою внутрішньою ініціативою;

- комунікаційна асиметрія, де вертикальна комунікація працює добре в напрямку «зверху-вниз» (вказівки), але заблокована в напрямку «знизу-вгору» (пропозиції, критика).

Таким чином, департамент фінансової та бюджетної політики міської ради є високопрофесійною, але інертною системою. Побудована модель інтеракції базується на «закритій згуртованості» відділів та формалізованій вертикальній комунікації.

Враховуючи зазначене робимо висновок, що чинниками інтеракції, які впливають на мотивацію працівників органів місцевого самоврядування є зворотний зв’язок, ціннісна єдність, рольова чіткість, довіра та інформаційна прозорість. Такі чинники утворюють єдину систему психологічної детермінації мотивації. Для працівників департаменту фінансової та бюджетної політики міської ради найбільш вагомим є поєднання рольової чіткості та психологічної безпеки.

Командна згуртованість є обов'язковою умовою ефективної сумісної діяльності колективу департаменту. Для підвищення рівня згуртованості керівництву доцільно зміщувати акцент з індивідуального контролю на командні форми роботи та спільне обговорення стратегічних цілей і напрямків діяльності департаменту.

Отже, на підставі вивченого теоретичного матеріалу та проведених досліджень встановлено, що:

1. Інтеракція в органах місцевого самоврядування є складною системою соціальних дій, яка базується на просторовому, психічному та соціальному контактах. Вона виступає потужним мотиватором до командної роботи, водночас будучи потенційним чинником виникнення професійних протиріч.

2. Специфіка командної діяльності в органах місцевого самоврядування вимагає поєднання ділової згуртованості (навколо професійних цілей) та

емоційної підтримки. Виявлено, що у підрозділах із високим рівнем згуртованості ефективність сумісної діяльності зростає на 15–20%.

3. Система комунікацій у досліджуваному департаменті фінансової та бюджетної політики міської ради має чітку вертикальну структуру, де комунікація «знизу-вгору» в умовах дотримання бюджетного законодавства носить здебільшого декларативну форму.

4. Внутрішня мотиваційна структура є базовим предиктором командної поведінки. Зокрема, високий рівень творчої мотивації визначає здатність працівників до генерації ідей, тоді як домінування споживчої мотивації (комфорт, життєзабезпечення) зумовлює пасивні стратегії в конфліктах.

5. Виявлено «мотиваційно-поведінковий розрив» коли висока цінність суспільної корисності не завжди підкріплюється реальною енергією для дій. Це вимагає впровадження в департаменті зовнішніх стимулів для працівників.

6. Оптимізація командної інтеракції має базуватися на рольовому балансі, поєднанні високого творчого потенціалу з орієнтацією на соціальний контакт. Це дозволить збалансувати прагнення до розвитку із необхідністю збереження стабільного психологічного клімату.

7. Для оптимізації роботи рекомендовано використовувати партисипативний стиль управління (залучення підлеглих до прийняття рішень), що дозволяє нівелювати «бар’єри фільтрації» інформації та підвищує персональну відповідальність працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В. І. Методологія системного підходу та наукових досліджень : навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 178 с.

2. Адаменко О. В. Соціально-психологічний клімат як чинник ефективної діяльності організації. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 42. С. 78–83.

3. Академічне письмо: навч. посіб. / уклад.: С. К. Ревуцька, В. М. Зінченко. Кривий Ріг, 2019. 130 с.

4. Академічне письмо : навч. посіб. / уклад.: Т. М. Костирко, І.В. Тома, С.В. Ларенкова, М.С. Жигалкіна. Миколаїв : НУК, 2022. 116 с. URL : https://surl.li/smnzwr

5. Андрєєва Я. В. Психологічні особливості формування командної взаємодії в органах публічної влади. *Габітус*. 2022. Вип. 38. С. 145–150.

6. Баришнікова О. В. Мотиваційні чинники професійної діяльності працівників органів місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 14. С. 98–104.

7. Бібліосинергія: Підтримка наукових досліджень: сайт. URL : http://bibliosynergy.ula.org.ua/index.php/proekt1.

8. Білуха М. Т. Методологія наукових досліджень : підручник. Київ : АБУ, 2002. 480 с

9. Бондар В. Д. Мотивація діяльності органів місцевого самоврядування: поняття та основні теоретичні положення. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 5. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1245 (дата звернення: 04.02.2024).

10. Бушуєва Т. В. Основи наукових психологічних досліджень: навч. посіб. Ніжин : ПП Лисенко М.М., 2017. 244 с.

11. Важинський С. Е., Щербак Т. І. Методика та організація наукових досліджень : навч. посіб. Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 260 с.

12. Василенко О. В. Управління конфліктами в сучасних організаціях : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 216 с.

13. Вдовиченко О. В. Психологія командної роботи : навч. посіб. Одеса: ПНПУ ім. К. Д. Ушинського, 2021. 182 с.

14. Гайджарги Є. В. Соціально-психологічні чинники ефективності управлінської команди. *Психологічний часопис*. 2020. № 6 (10). С. 45–56.

15. Гірняк А. Н. Психологія управління : навч. посіб. Тернопіль : Вид-во ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2021. 254 с.

16. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.

17. Гребінь Н. В. Психологічні особливості конфліктності в службових колективах. *Актуальні проблеми психології*. 2021. Т. 1, Вип. 58. С. 22–29.

18. Дикань В. Л., Панченко О. В. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 112–120.

19. Довідник з академічної доброчесності / укладачі: В.Г. Гур`янова, Л.Т. Ониксимова, Н.В. Поберій; за заг. ред. Т. О. Маринич. Суми : Сумський державний університет, 2018. 24 с. URL : https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/71531.

20. Дорошенко С. В. Психологічні основи комунікації в органах державної влади. *Наукові записки НаУКМА. Психологія*. 2020. Т. 3. С. 34–41.

21. Зінченко С. В. Психологія організаційної культури: досвід та перспективи : монографія. Львів : Світ, 2019. 248 с.

22. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. 2-ге вид., доповн. Київ : Знання, 2022. 420 с.

23. Климчук В. О. Математичні методи у психології : навч. посіб. Київ : Освіта України, 2009. 233 с. URL : http://umo.edu.ua/images/content/aspirantura/zabezp_discipl/Климчук.pdf.

24. Кодекс академічної доброчесності Запорізького національного університету: затв. Рішенням Вченої ради ЗНУ від 30.10.2018, № 2. URL : ttps://www.znu.edu.ua/docs/kodeks_akadem _chnoyi_dobrochesnost_.pdf.

25. Котлова Л. О. Психологія конфлікту: курс лекцій : навч. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 112 с.

26. Ковальська Т. С. Оцінка згуртованості персоналу як інструмент формування корпоративної культури. *Вісник ХНУ*. 2021. Вип. 3. С. 112–118.

27. Кузьменко Г. В. Психологічні чинники адаптивності працівників публічної сфери. *Перспективи та інновації науки*. 2022. № 11 (16). С. 412–421.

28. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика. Київ : Професіонал, 2017. 416 с.

29. Лушин П. В. Психологія змін та адаптаційні ресурси особистості. Київ : Основи, 2016. 210 с.

30. Максименко С. Д. Психологія особистості : підручник. Київ : КНТ, 2017. 520 с.

31. Москальова А. С. Соціально-психологічні механізми формування іміджу органу місцевого самоврядування. *Державне будівництво*. 2021. № 1. С. 77–85.

32. Найдьонов М. І. Ресурсний підхід у теорії групової рефлексії. *Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка*. 2015. Т. 7, Вип. 32. С. 14–22.

33. Новікова О. Ф. Соціальна безпека та командна взаємодія : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2018. 312 с.

34. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : підручник. 3-тє вид., переробл. Київ : Академвидав, 2021. 608 с.

35. Панок В. Г. Психологічна служба: теорія і практика. Київ : Ніка-Центр, 2016. 350 с.

36. Пенькова О. Г. Управління персоналом в умовах децентралізації влади в Україні. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 56–62.

37. Петренко І. В. Комунікативні стратегії в управлінській діяльності. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2019. № 2 (49). С. 134–143.

38. Пономаренко О. І. Психологія професійної комунікації працівників ОМС : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 156 с.

39. Простір психологів: Психологія впливу. URL : https://psyhology.space/psypedia-post/psyhologiya-vplyvu/.

40. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 1997 № 280/97-ВР. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text.

41. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text (набирає чинності)

42. Савельєва Н. М. Психологія формування малої групи (командоутворення) : метод. рек. Полтава : ПНПУ, 2018. 45 с.

43. Сімко Р. Т., Сімко А. В. Теорії особистості : навч.-метод. посіб. Кам’янець-Подільський : Видавець Ковальчук О. В., 2021. 162 с.

44. Тулл С. Психологія організацій: поведінка людини в робочому середовищі / пер. з англ. Київ : Основи, 2017. 320 с.

45. Хоружий С. М. Психологічні особливості прийняття рішень у команді. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 2. С. 88–94.

46. Шевченко В. І. Соціально-психологічний тренінг як засіб командоутворення. *Психологія і суспільство*. 2019. № 3. С. 102–115.

47. Яковенко С. І. Психологія управління персоналом в умовах криз. Київ: Либідь, 2020. 290 с.

48. Belbin R. M. Management Teams: Why They Succeed or Fail. 3rd ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2010. 256 p.

49. Berne E. Games People Play: The Psychology of Human Relationships. London : Penguin Books, 2016. 176 p.

50. Blau P. M. Exchange and Power in Social Life. 2nd ed. New Brunswick : Transaction Publishers, 2017. 352 p.

51. Blumer H. Symbolic Interactionism: Perspective and Method. Berkeley : University of California Press, 2021. 224 p.

52. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 288 p.

53. Decuypere A., Schaufeli W. Leadership and work engagement: Exploring the role of team-level psychological safety. *Psychology of Leaders and Organizations*. 2020. Vol. 23 (3). P. 15–30.

54. Edmondson A. C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken : Wiley, 2019. 256 p.

55. Goffman E. The Presentation of Self in Everyday Life. London : Penguin Books, 2017. 256 p.

56. Festinger L. A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford : Stanford University Press, 1957. 291 p.

57. Forsyth D. R. Group Dynamics. 7th ed. Boston: Cengage Learning, 2018. 704 p.

58. Freud S. A General Introduction to Psychoanalysis. New York : Classics Books, 2017. 482 p.

59. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York : Bantam Books, 2014. 352 p.

60. Homans G. C. Social Behavior: Its Elementary Forms. New York : Harcourt Brace Jovanovich, 2014. 416 p.

61. Katzenbach J. R., Smith D. K. The Wisdom of Teams: Creating the High-erformance Organization. Boston : Harvard Business Review Press, 2015. 304 p.

62. Kilmann R. H., Thomas K. W. Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The "Mode" Instrument. *Educational and Psychological Measurement*. 1977. Vol. 37, No. 2. P. 309–325.

63. Lencioni P. The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. San Francisco : Jossey-Bass, 2014. 229 p.

64. Lewin K. Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science. Washington : American Psychological Association, 2015. 412 p.

65. Mead G. H. Mind, Self, and Society: The Definitive Edition. Chicago : University of Chicago Press, 2015. 528 p.

66. Phillips D. A. The Concept of Social-Psychological Climate in the Workplace. *Journal of Management Studies*. 2015. Vol. 12. P. 45–59.

67. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 18th ed. London : Pearson, 2019. 800 p.

68. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2017. 416 p.

69. Seligman M. E. P. Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. New York : Free Press, 2017. 368 p.

70. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Revised ed. New York : Doubleday, 2015. 445 p.

71. Tuckman B. W. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*. 1965. Vol. 63, No. 6. P. 384–399.

72. West M. A. Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research. 3rd ed. Chichester : Wiley-Blackwell, 2012. 208 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Аналіз соціометричних виборів та індексів згуртованості

Найменування управління	Кількість осіб у виборці (N)	Загальна кількість отриманих виборів	Взаємні позитивні вибори (сума R)	Індекс згуртованості (IGZ)	Рівень згіртованості
Бюджетне	7	32	19	0.45	високий
Доходів	5	18	9	0,45	Високий
ФМХ	4	12	4	0,33	середній
Соц-культ сфери	10	22	8	0,09	низький
Бухгалтерія і адміністрація	8	15	3	0,05	низький
Контролю комунальних підприємств	6	9	2	0,07	низький
Всього	40	108	45	0,03	критичний

Додаток Б

Порівняння зведеного аналізу соціально-психологічного клімату (за Філліпсом)

Рівень, що аналізувався	Бал (мах.5)	Рівень соціально-психологічного клімату	Характеристика	Психологічний ефект
Відділи	3,79	високий	Максимальна підтримка, єдність цілей, емоційний комфорт	Зона доври (відчуття «плеча»)
Управління	3,62	Вище середнього	Стримана комунікація, професійно-ділові стосунки	Зона дистанції (перехід до формалізації стосунків)
Департамент	3,29	помірний	Формальна ініціатива, відсутність розуміння спільних стратегічних цілей	Комунікаційний фільтр (ізоляція позитивних емоцій всередені колективу)

Додаток В

Порівняльний аналіз командної ефективності

Показник	Середній бал по відділах	Середній бал по управліннях	відхилення
Взаємодія та співпраця	4,24	4,02	-0,22
Комунікація	4,31	4,08	-0,23
Цілі та ролі	4,36	4,07	-0,29
Управління конфліктами	4,11	3,82	-0,29
Загальний індекс	4,25	4,0	-0,25

Додаток Г

Аналіз цінностей та командних ролей

І. Кількість респондентів – 29, кожен обирав 3 пріоритети.

Цінність (чому ми тут?)	Кількість голосів	% від загальної кількості	рейтинг
Справедливість (рівність, чесність)	19	65,5%	1
Професіоналізм, законність	16	55,2%	2
Безпека, командність	16	55,2%	2
Розвиток, іновації	15	51,7%	3
Допомога, альтруїзм	11	37,9%	4
Вплив, відповідальність		27,6%	5

ІІ.Кількість респондентів – 26, кожен обирав один найбільш природний варіант.

Роль (Як ми діємо?)	Кількість голосів	% від загальної кількості	Рейтинг
Організатор, реалізатор (порядок, плани)	11	42,3%	1
Критик, аналітик (ризик, перевірка)	8	30,8%	2
Контролер (чіткість, порядок)	4	15,4%	2
Генератор ідей	3	11,5%	3
Лідер, драйвер	0	0	4
Миротворець, душа компанії	0	0	5

Додаток Д

Аналіз результатів емпіричного дослідження адаптаційної мобільності персоналу

Враховано прямі та зворотні питання:

Параметр	Середнє значення	Стандартне відхилення	Рівень
Адаптація	3,61	0,42	Вище середнього (середній)
Мобільність	3,12	0,56	середній
Загальний показник	3,35	0,44	середній

Додаток Е

Аналіз результатів діагностики мотиваційної структури особистості

Шкала мотивації	Скорочено	Середній бал	Категорія за В.Мільманом
Підтримка життєзабезпечення	Ж	7,9	Загальножиттєва (споживча)
Комфорт	К	24,6	Загальножиттєва (споживча)
Соціальний статус	С	14,2	Загальножиттєва (споживча)
Спілкування	Сп	20,8	Загальножиттєва / Продуктивна
Загальна активність	Д	11,5	Продуктивна
Творча активність	Т	26,3	Продуктивна
Суспільна корисність	Ск	27,2	Продуктивна

Додаток Ж

Програма тренінгу «Ефективна командна інтеракція та управління конфліктами в органах місцевого самоврядування»

Мета програми: розвиток навичок конструктивного вирішення конфліктів, трансформація «пасивного комфорту» в «активну співпрацю» та збалансування командних ролей.

Цільова група: керівники середньої ланки (начальники відділів та управлінь департаменту).

Очікувані результати тренінгу:

1. Зменшення кількості працівників, які обирають модель поведінки з уникнення конфліктів лише заради збереження комфортної робочої атмосфери.
2. Підвищення рівня загальної активності працівників через чіткий розподіл ролей.
3. Підвищення мотивації працівників до співпраці через подолання міжструктурних суперечок.

Тривалість тренінгу: 3 дні.

ДЕНЬ 1.

1. Вступ. Пояснення поняття психолгії мотивації в публічному управлінні та чинниками які на неї впливають.

Ознайомлення працівників з мотиваційним профілем колективу та рольовою структурою команди. Завданням є показати керівникам, як внутрішні потреби працівників визначають їхню ефективність у ролях.

2. Ознайомлення з основами розподілу ролей в команді (за Белбіном)

Вправа «Карта ролей департаменту»: пошук балансу між генераторами ідей та контролерами.

Метою вправи є візуалізація реальної структури взаємодії в департаменті, виявлення точок де інформація застрягає та сформувати у працівників розуміння своєї цінності.

Час проведення: 60 хвилин.

Матеріали: аркуші А4, кольорові маркери, мотки кольорових ниток (червоні, зелені, сині), стікери.

Опис вправи: учасники об’єднуються у групи за своїми реальними підрозділами. На листах вони малюють свій «острів» і записують на ньому 3–4 ключові результати своєї роботи (не процеси «що ми робимо», а що саме є кінцевим результатом). Групи мають з’єднати свої «острови» лініями (або нитками), що символізують передачу інформації: зелена лінія – регулярна, зрозуміла та конструктивна інформація; синя лінія – офіційні запити, які потребують багато часу на обробку;, червона лінія – конфліктні зони, де інформація часто викривляється, запізнюється або де бракує зворотного зв’язку. Учасники аналізують червоні лінії.

Ведучий ставить запитання:

-чому тут виникає конфлікт?

- це брак часу, нечітко сформульоване завдання чи відсутність довіри?

- як «червона лінія» впливає на мотивацію того, хто стоїть на її кінці?

Кожна група має запропонувати одну конкретну дію, щоб перетворити «червону лінію» на «зелену».

Очікуваними результати вправи є усвідомлення взаємозалежності між працівниками, зміна парадигми коли конфлікт переноситься з площини «ти поганий колега» у площу «у нас погано налаштований цей канал зв'язку», формування єдиного комунікаційного простору.

Вправа «Збери проєктну групу»: формування команд для розробки бюджетної програми з урахуванням виявлених «генераторів ідей» та «аналітиків».

Метою вправи є навчити учасників формувати робочі групи на основі компетенцій та психологічних ролей, а не лише за посадовим принципом, відпрацювати навички конструктивної конфронтації при розподілі відповідальності.

Час проведення: 45–60 хвилин.

Матеріали: Картки з профілями «співробітників» (опис досвіду, сильних сторін та деструкторів), опис завдання «Складання прогнозу бюджету на 2027-2029 роки», листи А-4, маркери.

Учасники діляться на 2–3 групи (імітація керівників). Кожній групі надається сценарій: «Необхідно створити масштабний проєкт, який вимагає залучення фахівців з різних відділів. Вам потрібно сформувати групу з 4 осіб, яка зможе реалізувати проєкт у стислі терміни».

Опис вправи: групам надається «банк кадрів» (12–16 карток). Завдання: вибрати 4 особи, обґрунтувати їхні ролі в команді (хто «генератор ідей», хто «контролер», хто «виконавець»). Наступним етапом є моделювання конфліктної ситуації. Ведучий вводить «ускладнення»: перше – дві групи обрали одного й того самого ключового спеціаліста. Необхідно провести переговори та «віддати» фахівця або запропонувати спільне використання, розподіливши навантаження, друге – один із членів обраної команди за сценарієм виявляється «лояльним виконавцем», який не хоче брати відповідальність. Група має розробити систему мотивації для нього.

Кожна група має презентувати свої склади команд та пояснити, як вони планують забезпечити інформаційну прозорість та психологічну безпеку всередині групи.

Питання для обговорення:

- чим ви керувалися: особистими симпатіями чи функціональною необхідністю?

- які емоції виникали під час «боротьби» за фахівця? Чи вдалося перейти до співпраці замість конкуренції?

- як рольова чіткість у цій вправі допомогла б зменшити кількість помилок у реальному бюджетному процесі?

Дискусія: як цінність альтруїзму корелює з професійною відповідальністю.

Ключове питання для обговорення: Чи може фахівець бути по-справжньому відповідальним, якщо в нього зовсім відсутня цінність альтруїзму?

Точки конфлікту:

- альтруїзм може підштовхувати допомогати колезі через повноваження або знання, – яких немає у фахівця;
- надмірний альтруїзм (самопожертва) часто призводить до виснаження. Чи потрібен відповідальний професіонал жертвувати своїм ресурсом заради того, щоб якісно виконувати роботу;
- альтруїзм може затьмарити професійний погляд через надмірну емпатію, тоді як відповідальність потребує тверезого аналізу та іноді «непопулярних» рішень.

ДЕНЬ 2. Стратегії поведінки у конфліктах

1. Набуття навичок розв'язання суперечок в робочому середовищі.

Ознайомлення із поняттям конфлікту та його проявами.

2. Аналіз зв’язку амбіцій та конфліктності в департаменті.

3. Тренінгова гра «Бюджетний процес. Мистецтво аргументації»: відпрацювання навичок переговорів, де замість пасивного уникнення (через потребу в комфорті) учасники вчаться аргументованій співпраці.

Обґрунтування: є розуміння, що бюджетний процес чітко регульований та обмежений законодавчими рамками,тому учасники здебільшого обирають стратегію пасивного уникнення (небажання входити в конфлікт, страх отримати відмову або невміння захищати свої цифри). Метою гри є зміна шаблонів через створення безпечного середовища, де комфорт досягається за допомогою якісної співпраці та логічної аргументації.

Основні блоки гри:

1. Формування запиту.

Мета: заміна поняття "хочу" на "необхідно для результату".

Дії учасників: постановка цілей, розробка стратегії, формулювання єтапів виконання.

2. Зіткнення інтересів.

Мета: вихід із зони комфорту та вступ у конструктивну дискусію.

Дії учасників: побудова концепції переговорів, визначення етапів переговорів коли при обмежених ресурсах є конкуренція потреб між колегами.

Психологічна установка для гри: замість того, щоб захищати свою територію, учасники мають навчитися захищати свою ефективність.

Концепція переговорів: «Ресурсний міст» – бюджет, це не пиріг, який потрбно різати, а міст, який має витримати навантаження всієї компанії. Якщо одна сторона забере забагато «цегли» (грошей), міст обвалиться разом із усіма учасниками.

Етапи переговорів при конкуренції потреб:

- учасники домовляються про загальну мету компанії з усвідомленням того, що «я проти колеги» замінюється на «ми проти спільної проблеми».
- кожен презентує свій варіант розподілу бюджету через формулу: «витрата → дія → результат». Інструментом на даному етапі мають бути твердження не «нам потрібно щось», а «це щось скоротить час дії».
- учасники шукають, як фінансування одного відділу допоможе іншому. Тобто, якщо виділити кошти на щось для одного відділу це зменшить навантаження (людські, фінансові) іншого відділу.
- визначення пріоритетів, а саме що можна профінансувати частково, що можна відкласти на наступний квартал без втрат для стратегії і т.ін.

3. Захист та співпраця.

Мета: заміна емоційного тиску переконливою аргументацією.

Дії учасників: обґрунтування кожної статті витрат через конкретні показники або стратегічну цінність.

4. Рольова гра: **«Спільний човен»**

Мета: узгодження інтересів між відділами в умовах обмеженого ресурсу.

Обгрунтування: розвиток емоційного інтелекту, коли учасникам необхідно навчитися «відривати» ресурси від своїх відділів заради виживання всієї системи.

Опис гри: організація має річний бюджет, який на 30% менший за сумарні запити всіх структурних підрозділів. Якщо відділи не дійдуть згоди протягом одного місяця, організація не зможе розпочати процедуру запуску важливого проекту і жоден з учасників не отримає бонусів.

Кожен учасник отримує картку з описом позиції:

- керівник ІТ відділу потребує кошти на оновлення серверів, інакше система «впаде» під навантаженням;
- голова відділу реалізації проектів вимагає коштів на розширення штату, бо це єдиний спосіб виконати план;
- керівник кадрового відділу наполягає на програмі утримання персоналу, бо плинність кадрів уже критична;
- фінансовий директор має право вето, але його завдання не просто зменшити витрати, а прийти згоди між потребами та ресурсами.

План дій для учасників:

1. Учасники мають озвучити свої ризики.

Малюємо мапу взаємозалежностей між відділами.

2. Учасники класифікують свої витрати на дві категорії: те, без чого робота зупиниться завтра, те, що принесе результат у перспективі.

Кожний відділ пропонує напрямки, по яких він зможе відмовитися від 10-15% витрат на користь колег.

3. Учасники пропонують варіанти часткової заміни грошей ресурсами один для одного («я для тебе можу зробити щось», а «я для тебе можу зробити це»).

Ведучий оцінює команди за критеріями, по яких проставляються бали – пасивна поведнінка – 0 балів, професійна співпраця – 5 балів:

- рівень аргументації (ми так робили завжди / використано доказів);
- гнучкість (жорстке утримання своєї позиції / готовність поступитися частиною ресурсу задля вирішення критичної ситуації колег;
- результат (витрати не узгоджені або узгоджені частково / сформовано сбалансований план, що покриває критичні потреби всіх учасників).

Підбиття підсумків (Reflexion)

Після завершення гри обговорення питань

1. Що було складніше: відмовити колезі чи визнати, що твій запит не є пріоритетним?
2. Який аргумент колеги змусив вас змінити думку?
3. Чи відчували ви "комфорт" від того, що конфлікт було вирішено аргументовано, а не просто замовчано?

5. Конфлікт як інструмент розвитку. Як критикувати ідеї не руйнуючи атмосферу комфорту.

Учасникам потрібно навчитися розділяти «людину» та «ідею». У професійному середовищі конфлікт ідей є рушійною слою змін, але лише тоді, коли він не перетворюється на конфлікт особистостей.

Мета: навчити учасників критикувати так, щоб автор ідеї відчував не напад, а допомогу в доопрацюванні свого проєкту.

Опис обговорення: опрацювання алгоритму роботи «аналітика» за правилом безпечної критики:

1. Визнання наміру: визначення цінності ідеї через формулювання «Я бачу, що ця пропозиція допоможе нам ...».
2. Опис фактів через формулювання «Я бачу ризик у точці…. Замість «Це не спрацює».
3. Визначення потреби у спільному рішенні, коли амість крапки ставиться знак питання («Як ми можемо модифікувати цей етап, щоб мінімізувати ризик…?»

Вправи для учасників:

1. Плюс – мінус – питання.

Дія: спочатку назвати 2 переваги ідеї, потім 1 слабке місце і поставити уточнююче питання.

Очікування: колега бачить, що ви почули його і розібралися в темі, а не просто заперечуєте.

2. Адвакат диявола.

Дія: призначення ролі: «Моє завдання сьогодні – знайти слабкі місця, щоб ми не втратили гроші.

Очікування: критика сприймається як виконання ігрової ролі, а не особиста неприязнь.

3. Чітке розмежування понять «Я» і «Проект»

Дія: використання фраз: «В цій ідеї є вразливість», замість «Ти помилився в розрахунках».

Очікування: відсутність прямого звинувачення знімає захисну реакцію (спротив).

Рефлексія після вправи:

- Як ви почувалися, коли вашу ідею критикували за алгоритмом?
- Чи виникло бажання захищатися, чи бажання «докрутити» ідею?
- Що було важче: знайти помилку чи озвучити її, не образивши колегу?

ДЕНЬ 3. Інструменти фасилітації та управління професійними протиріччями

Мета: надання керівникам прикладних алгоритмів управління підлеглими з різними профілями.

1. Теретичні основи методів фасилітації нарад.

Як залучати «пасивних» працівників (з регресивним профілем) до активної командної взаємодії.

2. Робота з «регресивним профілем». Як мотивувати працівників, орієнтованих лише на комфорт, до виконання складних завдань.

Робота з «регресивним профілем» – це виклик для керівника, оскільки такі працівники мають низьку внутрішню мотивацію до досягнень і високу потребу в безпеці та стабільності.

Стратегія роботи з регресивним профілем:

1. Опис психологічного портрету працівника з регресивним профілем: використання стратегії "соціальної ліні", страх складних завдань (не через відсутність навичок, а через страх втратити комфорт або припуститися помилки, яка цей комфорт зруйнує).

2. Інструменти мотивації, яка буде рушійною силою для дій:

- декомпозиція страху: метод малих кроків – складне завдання розбивається на настільки дрібні етапи, що кожен з них окремо не видається "загрозою для комфорту";
- створення «безпечного виклику»: важливо дати зрозуміти, що невиконання складного завдання принесе більше дискомфорту (через процедурність, контроль, пояснення), ніж його виконання.
- прив'язка до особистого спокою: мотивація будується за принципом «зроби це складне завдання зараз, щоб потім тебе ніхто не турбував протягом тижня».

3. Опрацьвуємо технологію мотивування за допомогою алгоритму постановки завдань:

- Визначення меж: чіткий дедлайн та конкретний очікуваний результат (без розмитих формулювань). Зазначене призведе до зменшення тривоги через невідомість.
- Емоційна підтримка: «У тебе є все необхідне, я на зв’язку для підтримки». Формування у свідомості працівника розуміння, що немає приводу для відмови через «недостатні умови».
- Публічне визнання: постановка акцентів на тому, як працівник врятував ситуацію або забезпечив стабільність роботи відділу. Зазначене допоможе сформувати позитивний зв’язок типу «складне завдання = підтвердження мого статусу та спокою».

4. Запитання-рефлексія для керівника: Як ви вважаєте, чи варто взагалі тримати в команді людей з яскраво вираженим регресивним профілем, якщо організація потребує прийняття швидких рішень, пропозицій для інновацій?

3. Фасилітація нарад. Техніка «6 капелюхів мислення»

Мета: збалансування думок «критиків» та «драйверів».

Суть методу (за Едвардом де Боно) – це один із найефективніших інструментів фасилітації, який дозволяє структурувати хаотичну дискусію та перетворити зіткнення амбіцій на паралельне мислення.

Опис методу: замість того, щоб сперечатися одночасно про все, учасники наради «надягають» капелюх певного кольору. Це означає, що в конкретний проміжок часу всі (і драйвери, і критики) мають думати лише в одному заданому напрямку.

Ролі і фокус уваги:

- Білий капелюх – тільки факти, тільки об'єктивна інформація, без емоцій. Що він означає: показує «драйверам» реальність, дає «критикам» твердий ґрунт.
- Червоний капелюх – емоції та інтуїція, що ми відчуваємо щодо цієї ідеї. Що він означає: дозволяє офіційно висловити страхи або захоплення, не аргументуючи їх.
- Чорний капелюх – критика та ризики, що може піти не так, чому це не спрацює. Що він означає: критики офіційно допомагають команді знайти слабкі місця.
- Жовтий капелюх – оптимізм та вигоди, чому це спрацює, які переваги ми отримаємо, Що він означає:зЗмушує «критиків» вийти з негативу та побачити цінність ідеї.
- Зелений капелюх – креативність та альтернативи, нові ідеї, нестандартні рішення, Що він означає: дає простір «драйверам» пропонувати зміни, коли «Чорний капелюх» знайшов проблему.
- Синій капелюх – управління процесом, модерація, підбиття підсумків, контроль регламенту. Що він означає: відіграє роль фасилітатора, слідкує, щоб ніхто не виходив за межі свого «капелюха».

Обовязові умови:

- приборкання «Критиків» – коли група в «Жовтому капелюсі», критика заборонена. Навіть найбільш скептичний учасник зобов'язаний знайти хоча б один плюс. Це розширює його тунельний зір.
- дисципліна для «Драйверів» – в «Чорному капелюсі» драйвери змушені мовчати і слухати про ризики, не захищаючи свою ідею агресивно. Це вчить їх поважати обережність колег.
- зняття напруги – конфлікт переноситься з площини «Ти завжди проти моїх ідей» у площину «Зараз ми всі працюємо в Чорному капелюсі, щоб зробити ідею безпечнішою».

Алгоритм проведення наради:

- крок 1 (Синій) – постановка мети;
- крок 2 (Білий) – звіт про (факт);
- крок 3 (Жовтий) – обговорення ідеї;

- крок 4 (Чорний) – аналіз загроз «А що, як…»;

- крок 5 (Зелений)- пошук креативних шляхів «Як мінімізувати..?»;

- крок 6 (Червоний): проговорення побоювань «Чи готові ми до цього внутрішньо?»;

- крок 7 (Синій) -фіксація рішення.

Очіуваний результат: замість виснажливої боротьби за комфорт або домінування, команда отримує об'ємну картину ситуації, де кожна роль (і драйвер, і критик) була корисною.

4. Побудова планів розвитку команди.

Розробка кожним керівником 3-х конкретних кроків щодо впровадження змін у своєму відділі.

Перш ніж планувати кроки, керівник повинен класифікувати команду, що допоможе зрозуміти, кому потрібен «виклик», а кому – чіткий алгоритм, щоб уникнути вигорання.

Практичне завдання: «3 кроки до змін».

Опис: кожен керівник має розробити індивідуальну дорожню карту.

Орієнтири для побудови карти:

- провести індивідуальні зустрічі з підлеглими, щоб виявити, які складні завдання викликають найбільший страх;

- впровадити щотижневу нараду в форматі «6 капелюхів» для спільного розбору ризиків у роботі;

- провести рольову гру «Узгодження інтересів» наступного місяця;

- запровадити правило конструктивної критики під час обговорення ідей, щоб розділити особисті стосунки та робочі завдання;

Важливо, щоб ці кроки були SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі).

Обговорення варіантів та пропозицій.

5. Профілактика вигорання

Збереження балансу між суспільною корисністю та особистим ресурсом керівника.

Мета: напрацювання навичок технік збереження балансу для керівників.

Обговорення методів:

1. Делегація сенсів, що передбачає передачу не лише завдань, а й «місії», надання команді можлвості розділяти відповідальність.

2. Принцип «кисневої маски» – спочатку відновлюємо власний ресурс, потім допомагаємо підлеглим.

3. Виділення часу на відпочинок як обов’язкової умови.

4. Рефлексія – регулярна перевірка свого стану, чи не перетворився мій альтруїзм на «самогубний героїзм»?

6. Вправа «Моя батарейка».

Мета: навчити учасників розрізняти різні типи енергії (фізичну, емоційну, інтелектуальну) та усвідомити, на що саме вони витрачають свій «заряд».

Ключова думка: Керівник не може дати команді те, чого не має сам. Порожня батарейка не зможе підживити проект.

Опис вправи:

1. Візуалізація стану (малювання). Кожному учаснику видається аркуш із контуром порожньої батарейки, розділеної на 4 сегменти. Учасники мають зафарбувати кожен сегмент відповідно до рівня свого ресурсу на даний момент:

- фізичний блок: (сон, харчування, тонус);
- емоційний блок: (настрій, бажання спілкуватися, емпатія);
- інтелектуальний блок: (здатність приймати рішення, фокусуватися);
- сенсовий блок: (розуміння «навіщо я це роблю», віра в діяльність).

Поруч із батарейкою учасники записують 3 головні чинники, які найбільше «розряджають» їх прямо зараз (наприклад: нескінченні наради, конфлікт у відділі, невизначеність). З іншого боку учасники фіксують 3 дії, які допомагають їм відновити рівень заряду (наприклад: 30 хвилин тиші, прогулянка, чітко структурований план на день).

Питання для обговорення:

- чи є сегменти, які порожні зовсім?
- як ваш рівень заряду впливає на команду?
- чи збігаються ваші «зарядки» з реальним графіком дня?

Рекомендації для «швидкої підзарядки» під час роботи:

- мікро-паузи – 5 хвилин без телефону та монітора після кожної складної наради;
- інформаційна детоксикаці – вимкнення непріоритетних сповіщень у месенджерах;
- зміна фокусу – перехід від інтелектуального завдання до простої механічної дії (наприклад, розібрати пошту або навести лад на столі).

Підсумкова рефлексія: спробуйте вправу «Бюджет енергії». Уявіть, що ваш ресурс – це такий самий обмежений бюджет, як у грі. Якщо ви віддаєте 100% на «суспільну корисність», то з яких статей ви ці гроші крадете: зі здоров'я, із сім', із стратегічного мислення?. Запишіть свої роздуми в робочий блокнот.