

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

**Кваліфікаційна робота
магістра**

**ДИЗАЙН МІЖОСОБИСТІСНИХ ВІДНОСИН У КОЛЕКТИВІ
ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Виконав: магістрант 2-го курсу, групи 8.2810-з
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»
Ю.П.Шостак

Керівник: професор кафедри соціальної філософії
та управління, доцент,
д.філос.н. Масюк О.П.

Рецензент: професор кафедри соціальної
філософії та управління, доцент,
д.філос.н. Чайка І.Ю.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра соціальної філософії та управління
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри соціальної філософії та
управління

_____ Т.І.Бутченко
« ____ » _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТЦІ

Шостак Юлії Петрівні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Дизайн міжособистісних відносин у колективі органу державної влади

керівник роботи Масюк Олег Петрович, к. філос. н., доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2021 року № 914-с

2. Строк подання студентом роботи 8 грудня 2021 року

3. Вихідні дані до роботи Булах І.С., Долинська Л.В. Психологія міжособистісних взаємодій: навч.-метод. посіб. Київ : Вид. центр НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2005. 160 с.; Малімон В.І. Комунікаційна політика в діяльності державного службовця : навч. посібник. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2007. 328 с.; Михайленко В.О. Технологія психологічної підготовки персоналу держадміністрацій до роботи в команді : навч. посіб. Київ : Наук, світ, 2008. 182 с.; Рульєв В.А. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 310 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Дослідити історію дослідження проблеми впливу міжособистісних відносин на колектив державного органу. 2. Уточнити поняття «дизайн відносин», «міжособистісні відносини», «трудовий колектив», «державний орган влади». 3. Визначити методи та принципи дизайну міжособистісних відносин у колективі органу державної влади. 4. Визначити сутність колективу державного органу як соціальної групи. 5. Виявити вплив міжособистісних відносин на становлення колективу державного органу. 6. Охарактеризувати розбудову міжособистісних відношень у становленні колективу органу державної влади. 7. Здійснити аналіз ролі міжособистісних відношень в оптимізації роботи колективу Держпродспоживслужби Запорізької області. 8. Запропонувати рекомендації щодо дизайну міжособистісних відносин територіального органу Держпродспоживслужби Запорізької області.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
5 таблиць; 2 рисунка

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Масюк О.П., професор кафедри соціальної філософії та управління	17.06.2021	17.06.2021
Розділ 2	Масюк О.П., професор кафедри соціальної філософії та управління	30.08.2021	30.08.2021
Розділ 3	Масюк О.П., професор кафедри соціальної філософії та управління	14.10.2021	14.10.2021

7. Дата видачі завдання 18 червня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень – квітень 2021	<i>виконано</i>
2.	Бібліографічний пошук	Травень 2021	<i>виконано</i>
3.	Розробка основних положень роботи	Травень 2021	<i>виконано</i>
4.	I розділ	Червень – липень 2021	<i>виконано</i>
5.	II розділ	Серпень – вересень 2021	<i>виконано</i>
6.	III розділ	Жовтень – листопад 2021	<i>виконано</i>
7.	Систематизація висновків	Листопад 2021	<i>виконано</i>
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2021	<i>виконано</i>

Студент _____ Ю.П.Шостак

Керівник роботи _____ О.П. Масюк

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.С. Цапліна

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 89 сторінок, 99 позицій у списку літератури, 3 додатків.

ДИЗАЙН ВІДНОСИН, МІЖОСОБИСТІСНІ ВІДНОСИНИ, ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ, ДЕРЖАВНИЙ ОРГАН ВЛАДИ

Мета дослідження: здійснити аналіз формування міжособистісних відносин в колективі державного органу влади.

Об'єкт дослідження: міжособистісні відносини в колективі державного органу влади.

Предмет дослідження: дизайн міжособистісних відносин в колективі державного органу влади.

Методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно-функціональний, аналіз статистичних даних, опитування.

Гіпотеза: для оптимізації роботи колективу слід розвивати не тільки формальні трудові відношення, але й важливим є розвиток неформальних міжособистісних. Також є припущення, що: корпоративні заходи, що сприяють формуванню міжособистісних відношень, оптимізують роботу колективу державного органу влади.

Висновки: 1. Державні службовці, як учасники взаємодії в колективі повинні розуміти, що вони несуть однакову відповідальність за формування та підтримку різних міжособистісних стосунків у своїй професійній діяльності, в тому числі у проблемних ситуаціях.

2. Правильне застосування поведінкового підходу в управлінні персоналом підвищить ефективність міжособистісних відносин державних службовців, а також стабільний розвиток державного управління загалом.

3. Компанії, які впроваджують програми «well-being», характеризуються інноваційним способом роботи та високим рівнем ділової етики і як наслідок мають позитивний дизайн міжособистісних відносин в колективі.

SUMMARY

Qualification thesis consists of 89 pages, 99 entries in the bibliography, 3 appendices.

RELATIONSHIP DESIGN, INTERPERSONAL RELATIONS, WORKING GROUP, STATE GOVERNMENT BODY

The purpose of research: to conduct the analysis of interpersonal relations formation in the working group of state government body.

Object of research: interpersonal relations in the working group of state government body.

Subject of research: interpersonal relations design in the working group of state government body.

Research methods: analysis, synthesis, induction, deduction, structural and functional, statistical data analysis, survey.

Hypothesis: to optimise team work it is important to develop not only formal workplace relations, but also non-formal interpersonal relations. There is an assumption that corporate events aiming at interpersonal relations formation optimise the team work of state government body.

Conclusions: 1. Civil servants as members of team interactions have to understand that they are equally responsible for formation and development of various interpersonal relations in their professional activities including problematic situations.

2. Proper use of behavioural approach in personnel management will improve interpersonal relations efficiency of civil servants, as well as the efficiency of stable state administration management altogether.

3. Companies that implement well-being programmes are characterised by innovative working methods and high level of business ethics, and as a result have positive interpersonal relations design in working group.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДИЗАЙНУ МІЖСОБИСТІСНИХ ВІДНОСИН У КОЛЕКТИВІ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	9
1.1. Історія дослідження проблеми впливу міжособистісних відносин на колектив державного органу	9
1.2. Уточнення основних понять дослідження «дизайн відносин», «міжособистісні відносини», «трудоий колектив», «державний орган влади»	17
1.3. Принципи і методи дослідження дизайну міжособистісних відносин у колективі органу державної влади	26
РОЗДІЛ 2 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДИЗАЙНУ МІЖСОБИСТІСНИХ ВІДНОСИН У КОЛЕКТИВІ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	32
2.1. Колектив державного органу як соціальна група	32
2.2. Вплив міжособистісних відносин на становлення колективу державного органу	39
2.3. Розбудова міжособистісних відношень у становленні колективу органу державної влади	50
РОЗДІЛ 3 ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДИЗАЙНУ МІЖСОБИСТІСНИХ ВІДНОСИН У КОЛЕКТИВІ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	622
3.1. Аналіз ролі міжособистісних відносин в оптимізації роботи колективу Держпродспоживслужби Запорізької області	622
3.2. Рекомендації щодо дизайну міжособистісних відносин територіального органу Держпродспоживслужби Запорізької області	722
ВИСНОВКИ	788
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	822
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається тим, що спеціалісти відіграють особливу роль в будь-яких організаціях. З одного боку, вони є ядром організацій, з іншого боку, люди є найважливішим ресурсом організацій для досягнення її цілей. Однією з сучасних концепцій державного управління є концепція нового менеджеріалізму. Це була відповідь на кризу державного управління, засновану на принципах бюрократії, ієрархічної організації, централізації, стабільності організації та державної служби, єдності уряду.

Багато в чому концепція нового менеджеріалізму та відповідні реформи були стимульовані критикою державної політики та серйозною втратою довіри громадськості до державного управління. Багато людей розглядали вихід із кризи державного управління як спосіб переосмислення теорії державного управління, що базується на передумові корпоративного управління. Особливості переходу до державного управління виражаються у прихильності до дій та змін, а не в стійкості, в принципі субсидіарності сучасного адміністрування, яка повинна бути ближче до замовника, у нових критеріях державного управління, які зосереджені на послугах якості вирівнюється і прибутковість.

Новий менеджмент має багато спільного зі старим, але він також сильно відрізняється від нього. Нове державне управління фокусується на роботах, завданнях та процесах, тоді як старе наголошує на важливості функцій, послуг та завдань. Бюрократія та ієрархія були невід'ємними частинами старого управління. Основою нового державного управління є багатопрофесійна команда, члени якої з самого початку працюють разом, щоб виконати конкретне завдання.

Трудовий колектив виступає основним осередком, який об'єднує всіх працівників організації для досягнення певної мети. Він є одним із важливих чинників, що заохочують людину до сумлінної, плідної праці. Значення трудових колективів важко переоцінити. Від якості та результативності

трудо­вих колективів в державному органі залежать як процвітання самої установи, так і суспільства в цілому.

Міжособистісні відносини між членами відіграють важливу роль у формуванні трудового колективу. Ці відносини формують людину як особистість, дають їй можливість набути певних рис характеру, сформува­ти інтереси, звички, схильності, засвоїти норми та форми моральної поведінки в колективі, сприяють розвитку та вдосконаленню комунікативних навичок працівника, в результаті він стає більш здатним до міжособистісних контактів, для себе більше можливостей для розвитку. Тому дослідження дизайну міжособистісних відношень та оптимізація роботи колективу має важливе значення як для особистісного розвитку людини, так і для суспільної практики, а особливо для ефективного функціонування трудового колективу державної влади.

Проблемна ситуація полягає в тому, що розвиток публічного управління та адміністрування вимагає нових підходів, «моделей»: крім ринкових ієрархічних, необхідні політичні рішення, які забезпечують взаємозалежність держави та громадянського суспільства через реалізацію концепції менеджериалізму, в той час як сучасні концепції державного управління повинні бути адекватні особливостям розвитку держави і суспільства. Менеджмент шукає своє місце у спільноті та приймає рішення у європейській спільноті. Таким чином,.

Об'єктом дослідження виступає міжособистісні відносини в колективі державного органу влади.

Предметом – дизайн міжособистісних відносин в колективі державного органу влади.

Мета роботи – здійснити аналіз формування міжособистісних відносин в колективі державного органу влади.

Виходячи із зазначеної мети, нам необхідно вирішити наступні завдання:

– дослідити історію дослідження проблеми впливу міжособистісних відносин на колектив державного органу;

- уточнити поняття «дизайн відносин», «міжособистісні відносини», «трудоий колектив», «державний орган влади»;
- визначити методи та принципи дизайну міжособистісних відносин у колективі органу державної влади;
- визначити сутність колективу державного органу як соціальної групи;
- виявити вплив міжособистісних відносин на становлення колективу державного органу;
- охарактеризувати розбудову міжособистісних відношень у становленні колективу органу державної влади;
- здійснити аналіз ролі міжособистісних відношень в оптимізації роботи колективу Держпродспоживслужби Запорізької області;
- запропонувати рекомендації щодо дизайну міжособистісних відносин територіального органу Держпродспоживслужби Запорізької області.

Головною гіпотезою даного дослідження виступає судження, що для оптимізації роботи колективу слід розвивати не тільки формальні трудові відношення, але й важливим є розвиток неформальних міжособистісних. Також є припущення, що: корпоративні заходи, що сприяють формуванню міжособистісних відношень, оптимізують роботу колективу державного органу влади.

Апробація дослідження. Дослідження було апробовано на VI Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих учених «Соціальні технології подолання соціальної травми в процесі миротворення» 16 квітня 2021 року.

Структура роботи. Робота складається із вступу, основної частини (три розділи), висновків та додатків.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДИЗАЙНУ МІЖОСОБИСТІСНИХ ВІДНОСИН У КОЛЕКТИВІ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1. Історія дослідження проблеми впливу міжособистісних відносин на колектив державного органу

Складність взаємодії зв'язків між політичними, соціальними та економічними процесами в державі та суспільстві формує нові вимоги до державних службовців нового покоління. На даний момент недостатньо, щоб посадова особа була працівником певної установи чи органу. У наш час державному службовцю недостатньо бути штатною одиницею того чи іншого органу влади. Зараз набуває актуальності його специфічний статус посередника між державою і громадянами, від нього очікують компетентного вирішення їх проблем, запитів тощо. Тому підбір персоналу дуже важливий для управління персоналом на державній службі [73, с. 492].

Державна служба є найважливішим органом управління, реалізує функції органів влади на практиці, забезпечує відповідність конституційним нормам та гарантіям і бере активну участь у широкому спектрі суспільного життя.

Державна служба – це спеціально організована професійна діяльність громадян з метою реалізації конституційних цілей та функцій держави. Одним із важливих напрямів діяльності державної служби України є надання якісних послуг громадянам, місцевим громадам та громадським об'єднанням. З цієї причини державна служба потребує оптимального визначення цілей, завдань та функцій, що забезпечують ефективне та дієве функціонування органів влади, окремим питанням постає організація діяльності та оптимізація роботи колективів державної влади [71, с. 120].

У зв'язку з організацією діяльності державного службовця особливо важливим є формування динамічної функціональної структури його професійної діяльності, психологічною основою якої є глибокі знання та високий ступінь загальної культури особистості, високий моральні якості та високі цінності пізнавальної діяльності та самостійності, навичок та професійних навичок, інтересу до діяльності.

Проблема групової роботи колективу та їх міжособистісних стосунків є однією з найважливіших у формуванні робочої сили. Тому ця проблема широко вивчається як у зарубіжній, так і у вітчизняній соціології управління та соціальної психології. Однак ця проблема також виникає у сфері державного управління, саме тому це дослідження є актуальним. Таким чином, у зарубіжній соціології та соціальній психології існує близько десятка основних напрямків, що вивчають взаємодію та взаємовідносини в групі.

Найбільш значущою є теорія групових конфліктів. Цей напрямок розробив Вільям Самнер, американський дослідник, професор Єльського університету. Його основна праця з цього питання – «Народні звичаї» (1906). В поняття «звичаю» В. Самнер включає всі культурно обумовлені, стандартизовані форми поведінки. В якості причин появи та існування звичаїв він виділяє групи взаємодії або фактори. Перший пов'язаний із боротьбою людей між собою або з навколишнім середовищем. Звичаї в даному випадку є певними видами захисту в боротьбі за існування. Крім того, звичаї є продуктом чотирьох мотивів людських дій – голоду, статевого потягу, честолюбства, страху. Поняття «ми – група» і «вони – група» стали широко відомими у В. Самнера. Відносини «ми – група» – це відносини солідарності.

В. Самнер був одним із перших учених, який визначив етноцентризм як думку про те, що власна група є центром усього для людини, а всі інші оцінюються стосовно неї [84]. Л. Козер у своїй праці «управління конфліктами» згадує експерименти М. Шеріфа, В. Ньюкомба, які також працювали у напрямку теорії групових конфліктів. Таким чином, соціальні експерименти М. Шеріфа (США), які були присвячені вивченню явищ групової взаємодії, дуже

відомі. Гіпотеза дослідження полягала в наступному: міжгрупова взаємодія, заснована на конкуренції, повинна призводити до конфліктної взаємодії, а здійснення спільних заходів сприятиме поведінці кооперативів. В результаті серії експериментів була підтверджена основна гіпотеза: міжгрупове суперництво призводить до конфліктної взаємодії, агресивної поведінки та формування негативних стереотипів (образи, клички тощо), незважаючи на попередній досвід дружнього спілкування, а також потреби спільна діяльність розвиває відносини співпраці та підтримує дружнє спілкування [36, с. 120]. Після закінчення експериментів та зроблених висновків М. Шеріфа стали вважати одним з найбільш прогресивних дослідників у цій галузі.

Іншим представником вищевказаного напрямку є соціолог Л. Козер. Досліджуючи групові конфлікти, він зазначив, що динаміка конфліктів тісно пов'язана зі структурою міжособистісних відносин в організації. Чим більша мережа таких відносин, тим більша їх взаємозалежність, тим більша небезпека конфліктів. Можна сказати, що якщо вони виникнуть, вони будуть дуже гострими. Л. Козер писав: «У групах, де відносини функціонально специфічні та активно нейтральні, конфлікти менш гострі та вибухові, ніж у групах, де відносини дифузні та запальні» [36, с. 96] Л. Козер вважає, що чим ближче група контактує, тим інтенсивніше конфлікт. Він стверджує, що висока частота взаємодії посилює емоційні прояви індивідів, включаючи ворожість, поява яких, у свою чергу, завдяки тісній взаємодії сприймається як небезпека і пригнічується, а тому накопичується. Тому, якщо конфлікт все-таки виникає в такій згуртованій групі, він буде особливо напруженим через «накопичене» невдоволення та повну особисту виключність, що характерно для групи, що має тісні зв'язки [36, с. 101].

Другий напрямок, що вивчає взаємодію та відносини в групі як фактор формування робочої сили, – це теорія соціального обміну. Найвідоміші представники цієї області – Дж. Гоманс, Дж. Тібо, Г. Келлі, П. Вілкін.

Також заслуговує на увагу область, яка досліджує міжгрупові відносини в галузі організаційного управління (Г. Левітт, Р. Лікерт, А. Браун).

Г. Левітт зазначав, що критичним фактором, що визначає ефективність групи, є поведінка кожного з її членів. Щоб група ефективно функціонувала, її члени повинні поводитися так, щоб сприяти досягненню її цілей та соціальній взаємодії [41, с. 500].

Теоретик групових досліджень Дж. Хоманс також приділяв велику увагу проблемам міжособистісних стосунків та групової взаємодії. Модель Хоманса розглядає завдання, які люди виконують у спільній діяльності. Під час цих завдань люди спілкуються, що сприяє виникненню почуттів – позитивних чи негативних емоцій один до одного та керівництва. Ці емоції впливають на те, як люди будуть працювати та взаємодіяти в майбутньому.

Залежно від характеру емоцій (сприятливих чи несприятливих) вони можуть підвищувати або знижувати ефективність робочої сили, сприяти прогулу, плинності персоналу, скаргам та іншим дуже важливим явищам для оцінки діяльності організації [41].

Особлива роль у розвитку взаємодії та взаємовідносин у малих групах належить К. Левіну, який став засновником великого наукового напрямку, широко відомого як «групова динаміка». Під його керівництвом були проведені дослідження Р. Леппіта та Р. Уолта з метою вивчення атмосфери групи та стилів керівництва, змін у стандартах поведінки групи під час дискусії та ін. К. Левін одним із перших досліджував феномен соціальної влади (впливу), внутрішньо-групових конфліктів, динаміки групового життя.

У вітчизняній науці першими роботами, спеціально присвяченими механізмам взаємовідносин і взаємодії в групах, можна назвати праці С. Франка (1929), І.А. Ільїна (1935) та Б.Ф. Поршнева (1966).

У 80-90-х рр. ХХ ст. почав публікувати результати спеціальних досліджень, які розкривали нові аспекти формування відносин у групах.

Проблема колективу як суб'єкта діяльності та спілкування порушувалась у працях вітчизняних вчених А. Петровського, Л. Уманського, Є. Шорохова. Питання групової взаємодії порушуються також у працях В. Агеєва «Міжгрупова взаємодія: соціально-психологічні проблеми» [1], Г. Андрєєва

«Соціальна психологія» [4], А. Донцова «Про поняття групи в соціальній психології») [26], Р. Кричевський, Є. Дубовська «Психологія малої групи» [47].

Наприклад, у роботі В. Агеєвої «Міжгрупова взаємодія: соціально-психологічні проблеми» розглядаються різні форми міжгрупової взаємодії та типи міжособистісних відносин у групі. Тут широко представлені результати власних емпіричних досліджень автора, а також сучасні зарубіжні концепції. Обговорюється широке коло питань, включаючи проблеми соціальних стереотипів, міжетнічних та міжкультурних контактів. Проаналізовано ефекти та механізми, що визначають стратегії поведінки стосовно «своїх» та «інших» [4].

У працях Ю. Луньова, А. Чернишова, Л. Науменко, В. Познякова, О. Пеліна Г. Солдатова, Т. Стефаненко вивчаються проблеми взаємодії суб'єктів господарювання, виробничої діяльності, відносин між представниками різних етнічних груп, деякі властивості процесу побудови між групових та внутрішньо-групових відносин [74].

Так, Ю. Лунев та А. Чернишов вважає, що ступінь узгодженості актів поведінки в групі найбільш безпосередньо впливає на ефективність групи в цілому. Особливу цінність представляє метод внутрішньої координації колективних дій на відміну від зовнішньої послідовності сукупної поведінки за загальною моделлю. Сучасні українські вчені, такі як: О. Волянська, Л. Дунець, А. Коваленко, М. Корнєв, Н. Крюкова, В. Ларіонова, Г. Ложкін, В. Москаленко, Ю. Москаленко, Л. Орбан-Лембрик та інші, розглядають стосунки як тип соціально-психологічної взаємодії, досліджуючи їх у сфері спілкування, управління, конфлікту.

У конкретних сферах діяльності вивчали міжособистісні стосунки людей такі вчені, як наприклад, І. Булах, Л. Долинська [10] – в педагогічній. Вони вивчали здатність жити у складних умовах військової діяльності, бажання конструктивно співпрацювати, уникати складних ситуацій у міжособистісній взаємодії. Дослідники вважають, що взаємодія та спілкування людей безпосередньо пов'язані з індивідуальними психологічними особливостями

солдатів. А. Траверс вивчав міжособистісні стосунки та їх вплив на формування команди в медичній галузі. С. Дубовик, А. Калганова – в управлінні. Водночас слід зазначити, що сучасні вітчизняні дослідники практично не вивчали процеси міжособистісних відносин у промисловості та сфері, у напрямі їх впливу на формування трудового колективу.

Досягнення високого рівня управління персоналом на публічній службі і забезпечення його правового регулювання – процес складний, який не відбувається миттєво, а потребує певного часу.

Оскільки молода українська державна служба має ще замало власних традицій та досвіду, ми вважаємо за доцільне звернутися до міжнародної практики та проаналізувати основні, концептуальні вимоги управління людськими ресурсами в державних службах в країнах Європи.

Сучасна світова практика пропонує різні підходи до формування кадрової політики на державному рівні та регулювання кадрових процесів. Наприклад, це можна оцінити як діаметральний підхід до кадрової динаміки в США та Японії. Деякі демонструють суто прагматичний, механічний персонал. «Бездушний» підхід, що цінує вдосконалення організації та стимулювання праці, тоді як інші покладаються на традиції, безперервність, зайнятість протягом усього життя, гуманізацію, засновану на грамотній кадровій політиці японських менеджерів, заснованій на продуманій та збалансованій системі набору персоналу. Однак обидві форми управління людськими ресурсами дають однаково високі результати, що знайшло своє відображення у позитивних тенденціях людського та соціального розвитку, технічному прогресі та постійно зростаючому рівні життя в США та Японії.

Суть європейського підходу до проектування кадрової політики полягає насамперед у здатності активізувати творчий потенціал людини, працівника. Наприклад, модель, розроблена у Фінляндії, заснована на активації людського фактору «управління ефективністю», є досить оригінальною. Суть її полягає у визначенні організації системи кінцевих цілей її діяльності. Ця робота здійснюється керівництвом разом з рівнем управління менеджерів та

службовців. Потім перевіряються шляхи їх досягнення і дійові особи самостійно підбирають певні дії. Однак фінська модель виявляє ознаки унікальності в кожній конкретній організації з точки зору визначення результатів та шляхів їх досягнення [73, с. 184].

Сьогодні існує гостра проблема забезпечення людськими ресурсами, кадрова політика потребує висококваліфікованих, ефективних новаторів, що володіють сучасними знаннями технологій управління, мають бути глибоко патріотичними, свідомими, відповідальними тощо. Все більше і більше висуваються вимоги до якостей, якими повинні володіти службовці на різних рівнях, а саме: підприємницьке мислення, здатність переконувати; сильна внутрішня енергія (організаційна діяльність); глибоке розуміння мети, завдань, функцій та цілей організації; високий рівень комунікабельності; психічна стійкість; здатність зосередитись, вільна воля, свобода вибору, здатність довести справу до запланованого результату тощо. Такі вимоги можна простежити до загальносвітових тенденцій розвитку, коли загрози та ризики стають більш відчутними та більш впливовими при прийнятті рішень, використання ресурсів, формулювання та реалізація політики [73, с. 186].

При розробці сучасної кадрової політики особлива увага приділяється використанню людського фактору, поліпшенню якості та творчого ефекту інтелектуальних та людських ресурсів, вдосконаленню підготовки та використанню кваліфікованих службовців на всіх рівнях.

Зарубіжний досвід показує, що в сучасних умовах кожен працівник має особливе значення, вплив якості його роботи на кінцеві результати роботи всієї системи, у поєднанні з аспектами морального та матеріального стимулювання, соціальним гарантіям приділяється особлива увага в кадровій політиці. Система участі працівників у розподілі прибутку повинні забезпечувати високий рівень зацікавленості в кінцевих результатах організації [73, с. 186].

Для того, щоб активно керувати працівниками, необхідний постійний обмін інформацією між різними рівнями управління щодо кадрових питань. Кадрова політика проводиться на всіх рівнях управління: менеджмент, лінійні

керівники та кадрові служби. Враховуючи досвід та основні тенденції розвитку професійно-технічної освіти та навчання у провідних країнах світу, варто розпочати розробку незалежних сертифікаційних організацій для вибору державної служби в Україні, які допомогли б: вдосконалення процесу відбору висококваліфікованих працівників державної служби; розвиток професійної компетентності претендентів на вищі посади; заохочення державних службовців до самоврядування тощо.

Значні недоліки та прогалини в управлінні людськими ресурсами на сучасному етапі розвитку зумовлені швидкими змінами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, де значна кількість посадових осіб різних рівнів не звикли приймати найбільш доцільні та прийнятні управлінські рішення. У цьому аспекті, зокрема, ми можемо виділити застосування теорії антикризового управління в теорії та організації управління людськими ресурсами, знання та застосування яких може суттєво сприяти людському розвитку, уряду, державним службовцям тощо [73, с. 187].

При переході до ринкової економіки лідер повинен володіти якістю, властивою менеджерам в провідних країнах. Перш за все, це орієнтація на ефективність як основну організацію критеріїв, ініціативність, стійкість до колегіальних рішень, гнучка реакція на зміни в навколишньому середовищі.

Таким чином, аналізуючи наукову літературу зарубіжних та вітчизняних авторів, ми робимо висновок, сучасний етап політичного та економічного розвитку неможливо освоїти без енергійних, креативних менеджерів, які включають аналіз ситуації, чітко формулюють його та вказують альтернативи, застосовують методи їх об'єктивної оцінки та несуть відповідальність у складних ситуаціях. Сьогодні перед державою стоїть завдання розглянути нові ідеї, принципи, технології кадрових питань, форми та методи управління персоналом у критичних ситуаціях при розробці та реалізації сучасної державної кадрової політики, що відповідають сучасному стану управління наука і практика, демократичне суспільство, потреби та можливість входження України в цивілізаційне ядро високорозвинених країн. Загалом, незважаючи на

все різноманіття глобальних процесів, які постійно посилюються, надзвичайно важливо оцінити тенденції їх розвитку, вплив, взаємозалежність та взаємозалежність на розробку та реалізацію державної кадрової політики на основі сучасного управління інтелектуальною владою та людський капітал незалежної європейської держави.

1.2. Уточнення основних понять дослідження «дизайн відносин», «міжособистісні відносини», «трудоий колектив», «державний орган влади»

Поняття та категорії будь-якої науки є ідеальною формою відображення дійсності в мисленні людини як результат теоретичного осмислення її сутності. Поняття та категорії науки утворюють її понятійно-категоріальний апарат, який є логічно побудованою системою спеціальних термінів, що дозволяють одноманітно інтерпретувати та розуміти процеси та явища, що вивчаються. Складність аналізу понятійно-категоріального апарату теорії державного управління полягає в тому, що, будучи досить молодою наукою, вона використовувала поняття та категорії, розроблені іншими науками: філософією, психологією, соціологією, правом. Як відомо, кожна наука описує явища та процеси, виходячи зі свого предмета дослідження, спираючись, одночасно, на певну парадигму чи теорію. Це виправдовує друге завдання даної роботи: з'ясувати зміст та сутність основних понять з позицій певного предмета дослідження та призначення.

Для аналізу ключових понять цієї роботи ми обрали наступні.

Під дизайном відносин в даній роботі ми матимемо на увазі стиль відносин в колективі, як сукупність засобів впливу на людину, які обумовлена специфікою завдань, поставлених перед державним органом влади, взаємовідносинами керівника з підлеглими, обсягом його посадових повноважень, особовими якостями всіх членів колективу.

Наступною концепцією, яка є ключовою в цій тезі, є концепція «міжособистісних відносин». Щоб визначити суть цього поняття, слід спочатку розглядати «соціальні відносини» як загальні, а вже потім їх різновид – «міжособистісні відносини».

Соціальні відносини – поняття досить стійке. Вони визначаються як «Важлива форма прояву довготривалих, стійких, системних, відновлюваних, різноманітних соціальних зв'язків. Соціальні відносини – це стосунки між соціальними групами (спільнотами) та окремими людьми щодо їх соціального статусу, способу життя та способу життя, зрештою, про умови формування та розвитку особистості, соціальних спільнот.

Вони проявляються в позиції окремих груп працівників у процесі роботи, у комунікаційних зв'язках між ними, тобто у взаємному обміні інформацією для впливу на поведінку та результати діяльності інших, а також в оцінці власної позиції, впливу інтереси та поведінка цих груп [89].

Класифікація соціальних відношень здійснюється на основі суттєвих ознак, які власне й виступають критеріями їхньої класифікації. Виокремлюють різноманітні види соціальних відношень.

Так, наприклад, за обсягом владних повноважень вирізняють:

- вертикальні і горизонтальні відношення або їх ще визначають як відношення панування і підкорення;
- за ступенем регламентування – формальні (офіційно оформлені) і неформальні;
- за суб'єктами діяльності – міжорганізаційні, внутрішньо організаційні, міжособистісні;
- за рівнем справедливості – справедливі і несправедливі;
- за способом спілкування індивідів – безособові (опосередковані) і міжособистісні (безпосередні) [31].

Міжособистісні відносини – це сукупність об'єктивних зв'язків та взаємодій між особами, які належать до певної групи [10]. Міжособистісні відносини – це різновид соціальних відношень. В системі соціальних відношень

вони займають особливе місце, оскільки є безпосередніми і виражають ставлення людей один до одного.

Міжособистісні відносини визначаються соціальними установками, орієнтаціями, очікуваннями особистості, крізь призму яких вона оцінює та взаємодіє з конкретною особою або групами осіб [10].

Тому при формуванні трудового колективу керівникові необхідно знати систему не тільки службових, а й позаслужбових, неформальних взаємин підлеглих (міжособистісних відношень), які у значній мірі впливають як на соціально-психологічний клімат в колективі, так і на функціонування колективу в цілому [1, с. 57].

Міжособистісні відносини нерозривно пов'язані з соціально-трудовими відношеннями й обумовлені ними. Але між ними існує певна відмінність, яка полягає у суб'єкт-об'єктному характері. Наприклад, у трудовий колектив робітники «вживаються», адаптуються в силу об'єктивної потреби й у такий спосіб вступають у соціально-трудова відношення незалежно від того, хто буде працювати поруч, хто керівник, який у нього стиль діяльності.

Однак кожний працівник по-своєму виявляє себе у взаємовідносинах один з одним, із керівником, у відношенні до праці, до порядку розподілу робіт і тому подібне. Отже, на основі об'єктивних соціально-трудова відношень починають складатися відношення соціально-психологічного характеру, тобто суб'єктивні міжособистісні відношення, що характеризуються певним емоційним настроєм, характером спілкування людей у трудовому колективі, атмосферою в ньому [31].

Міжособистісні відносини дозволяють нам визначити соціальну важливість, роль, місце розташування та соціальний статус особистості в групі. Вони є сполучною ланкою між робітником і паном, керівником та групою підлеглих, певними групами робітників та їх окремими членами. Жодна група працівників, жоден член трудового колективу не може існувати поза такими відносинами, поза взаємними зобов'язаннями, поза взаємодіями.

Міжособистісні відносини в трудовому колективі характеризують психологічні аспекти взаємозв'язків індивідів у процесах, обумовлених трудовою діяльністю. Ступінь розвиненості і якість міжособистісних відносин в трудовому колективі будуть характеризувати і ступінь згуртованості трудового колективу. Тому дослідження міжособистісних відносин є важливим елементом під час управління трудовим колективом.

Трудовий колектив – це організована група працівників, створена для реалізації комплексу виробничих цілей. Найважливішою характеристикою робочої сили є єдність цілей її діяльності, що впливають із соціальних потреб та інтересів. Тому трудовий колектив є не тільки соціальною категорією, але і засобом досягнення цілей [63, с. 181]. Якщо цілі є чіткими і зрозумілими для членів трудового колективу і стають прагненням кожного з його членів, тоді вони об'єднують трудовий колектив. Звичайно, спільні цілі не усувають певних відмінностей між членами робочої сили, оскільки люди відрізняються між собою за освітою, життєвим досвідом, рисами характеру та іншими індивідуальними особливостями. Інші характеристики, що визначають поняття трудового колективу, включають його структура, розмір, функції, комунікаційні процедури тощо.

Центральною ланкою в організації є основна робоча сила: бригада, станція, цех, бюро, відділ, сектор тощо. Йому виділяються певні матеріально-технічні засоби і створюються умови для успішної діяльності, якою керує керівник робочої сили. Саме тут створюються матеріальні та духовні цінності, виконується план і формується продуктивна діяльність особистості [63, с. 100].

Таким чином, початковою передумовою для вивчення робочої сили є уявлення про неї як про сукупність соціальних ролей і про сукупність людей, які по-різному проявляють себе як особистість у виконанні своїх ролей.

Отже, трудовий колектив – це не проста сукупність людей, а складна структурна формація з безліччю зовнішніх і внутрішніх зв'язків, формалізованих та несформованих відносин, що визначають ідеологію (сукупність ідей та поглядів, що відображають особливості соціальних

відносин) та психологію (громадська думка), настрої, соціальні почуття, колективні звички, традиції тощо).

У трудовому колективі в роботі забезпечується єдність та поєднання інтересів суспільства, роботодавця та працівника. Трудові колективи покликані примножувати матеріальне та духовне багатство країни, раціонально використовувати наявні ресурси, виявляти невтомну турботу про членів колективу, покращувати умови їх праці, життя та дозвілля [63].

З'ясувавши суть поняття «трудовий колектив» та його роль у суспільному поділі праці, ми далі зрозуміємо, що трудовий колектив – це не проста сукупність людей, а складна структурна формація з безліччю зовнішніх та внутрішніх зв'язків, формалізовані та несформовані відносини. ідеологія та психологія.

Під час огляду даного поняття важливо також надати пояснення «людині». «Людина є первинним елементом будь-якої соціальної спільноти: соціальна група, соціальна організація, суспільство в цілому [3].

Родовою потребою людини є потреба у спілкуванні, це одна з характеристик соціальної сутності людини» [4, с. 38]. Саме на основі цієї загальної потреби формується соціальна взаємодія. Взаємодіючі, індивіди формують систему більш-менш стійких соціальних зв'язків, на основі яких формуються різні соціальні спільноти. На думку В. Городяненка, «Соціальна спільність – це сукупність людей, об'єднаних відносно стабільними соціальними зв'язками, стосунками, що мають спільні риси, що надають їй неповторної ідентичності» [20, с. 145]. Такі соціальні інститути, як сім'я, плем'я тощо, забезпечували людям засоби до існування, розмноження, взаємний опір силам природи, іншим племенам тощо. Все це допомогло людству не лише вижити, але й також закласти основу для подальшого прогресу, розвитку цивілізації. Таким чином, в ході історичного розвитку, соціальні спільноти виникали під впливом об'єктивної необхідності. Соціальні спільноти можуть виникнути стихійно або інституціоналізовано, бути формальними чи неформальними. З огляду на те, що людина є членом кількох

спільнот одночасно, їх класифікація є дуже важливою і, певною мірою, умовною. Але, як і будь-яка систематизація, класифікація покликана сприяти глибшому розумінню сутності предмета чи явища.

Сучасне суспільство – це складний соціальний організм, який складається з великої кількості різних елементів системи та зв'язків між ними. Стабільне функціонування та взаємодія цих елементів забезпечує цілісність та функціонування суспільства в цілому. З усіх соціальних спільнот найстабільнішими є малі соціальні групи, оскільки зв'язки між ними здебільшого ґрунтуються на прямих контактах. Під малими соціальними групами в соціології розуміється «сукупність індивідів, яка існує в дійсності, фіксується емпірично, характеризується відносною цілісністю, є самостійним суб'єктом історичних і соціальних дій, поведінки» [18, с. 350].

Американський дослідник Р. Мертон визначає соціальну групу як «сукупність людей, які певним чином взаємодіють між собою, усвідомлюють свою приналежність до цієї групи і вважаються членами цієї групи з точки зору інших» [23, с. 395]. Це визначення підкреслює три основні риси, властиві соціальній групі як спільноті: взаємодія між членами групи, відчуття належності до цієї групи та усвідомлення спільноти, єдність з цією групою. Такими рисами можуть володіти багато соціальні групи в суспільстві, але з різним ступенем міцності зв'язків, їх форм тощо, що певним чином впливає на виконання групою своєї соціальної ролі та стосунки між її членами. Серед усього різноманіття соціальних груп вчені розрізняють первинні та вторинні групи. «Первинна соціальна група – невелика група людей, між якими існують прямі контакти, що відображають різні сторони їхньої особистості. Важливу роль відіграють постійні емоційні стосунки, що визначають характер цієї групи. Найважливішими соціальними групами є сім'я, закохані пари, групи друзів та невеликі робочі групи. Вторинна соціальна група – це група людей, між якими майже не існує емоційних зв'язків і взаємодія яких базується на бажанні досягти певної мети [25, с. 216]. Деякі групи недовговічні. Вони розпадаються, коли місія Інші групи можуть існувати тривалий час і мати значний вплив на

своїх членів і навіть на зовнішнє середовище. Найбільш стабільними є трудові колективи. Вони є важливою частиною соціальної структури. З метою виробництва матеріального та духовного цінностей, люди вступають у певні зв'язки та відносини, і лише всередині цих зв'язків відбувається виробництво. У процесі спільної роботи люди прямо чи опосередковано пов'язані між собою, вступають у певні стосунки, об'єднуються в групи, що утворюють команду.

Трудовий колектив можна назвати командою. Слово «команда» походить від латинської «*collectivus*» – колективний. Команда – це група людей, пов'язаних між собою стійкою, спільною та суспільно корисною діяльністю, що забезпечує спільні цілі, організацію та управління» [72, с. 222].

Для надання визначення поняття «державний орган влади» ми звернемося до сутності феномену влади, за О. В. Краснокутським феномен влади включає такі основні сутнісні структурні аспекти: підпорядковуючу силу, цільовий і вольовий аспекти, соціальну відповідальність. Дані аспекти складають єдину, складну, багаторівневу сутність влади; основною закономірністю розвитку феномена влади є взаємозв'язок між суб'єктом і об'єктом влади [45].

Шляхом аналізу взаємопов'язаних понять, які відображають основні сутнісні структурні аспекти досліджуваного феномена, владу можна визначити як соціально-філософську категорію, що позначає здатність суб'єкта підпорядкувати об'єкт для забезпечення досягнення певних цілей на основі соціальної відповідальності [44].

Державна влада в Україні здійснюється на основі її поділу на законодавчу, виконавчу та судову гілки влади. Єдиною законодавчою владою в Україні є парламент – Верховна Рада України. Вищим органом у системі органів виконавчої влади є Кабінет Міністрів України, який керує та координує роботу міністерств та інших органів виконавчої влади. Система центральних органів виконавчої влади України включає міністерства, державні комітети (державні служби) та центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом. Центральні органи виконавчої влади можуть мати свої територіальні

органи, які формуватимуться, реорганізовуватимуться та ліквідуватимуться у встановленому законодавством порядку.

Система місцевих органів виконавчої влади включає місцеві державні адміністрації, що здійснюють виконавчу владу в областях, районах та районах Автономної Республіки Крим у містах Києві та Севастополі.

Місцева державна адміністрація здійснює виконавчу владу на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці в межах своїх повноважень та здійснює повноваження, покладені на неї компетентною радою. Територіальні органи підпорядковуються відповідному міністерству, іншому центральному органу виконавчої влади, а територіальні органи нижчого рівня також підпорядковуються територіальним органам вищого рівня [79].

Робота державних службовців у державних установах має свої особливості, є складною, різноманітною та відповідальною, вимагає спеціальних знань та навичок, максимального підходу до реалій життя та певних практик. Отже, в рамках організації діяльності державного службовця визначте ряд ознак, що характеризують роботу державного службовця.

Таким чином, аналізуючи сутність понять, які є ключовими в цій тезі, ми можемо зробити певні висновки. По-перше, трудовий колектив є різновидом соціальних груп. По-друге, це найбільш розвинена форма групової динаміки.

Трудовий колектив формується на основі соціально-трудоких відносин, серед яких важливу роль відіграють міжособистісні відносини.

Міжособистісні відносини – це суб'єктивно пережиті стосунки між людьми, які об'єктивно проявляються в характері та методах взаємодії, які соціальні індивіди чинять один на одного в процесі спільної діяльності та спілкування; це також система установок, орієнтацій, очікувань, стереотипів тощо, завдяки яким люди сприймають та оцінюють одне одного. Щодо органу державної влади «влада народу стає прямою і через уряд і місцеве самоврядування здійснювало державне управління», то слід враховувати специфічні характеристики, тобто ті, що відокремлюють органи державної влади від неурядових та інших організацій: їх формування безпосередньо

державою чи населенням (виборцями) та виконання своїх завдань державними органами від імені держави.

Державний орган створюється в порядку, встановленому державою. Наприклад, процедура формування Верховної Ради, Президента, Конституційного Суду, Прокуратури та Уповноваженого Верховної Ради з прав людини викладена безпосередньо в Конституції України, а також в інших нормативних актах правові акти. Державні корпорації можуть створюватися лише в порядку, встановленому державою.

Жоден державний орган не може суперечити цьому наказу. Відступ від цього правила означав би порушення ч. 3 ст. 5 Конституції України: «Ніхто не може узурпувати державну владу». Установи, утворені безпосередньо українським народом, мають суверенну волю як джерело своїх повноважень; здійснення чітко визначених, законодавчо встановлених повноважень, видів та форм діяльності кожною державною установою.

Кожен державний орган має відповідну юрисдикцію, яка включає цілий ряд юрисдикцій та повноважень, пов'язаних з цими юрисдикціями. Державний орган, який виконує свої функції, одночасно бере участь у здійсненні різних функцій держави; кожна державна влада має організаційну структуру, встановлену законом, територіальну сферу діяльності, спеціальне положення, що визначає її місце та роль у державному апараті, а також порядок взаємовідносин з іншими державними органами та організаціями.

Структура державного органу впливає з функцій, які він виконує, обсягу повноважень та компетенції. Структура державних органів може бути досить простою або складною (Верховна Рада України з її комітетами, комісіями). Зазвичай, чим вище положення у вертикальній ієрархії, тим складніша його структура. Державна установа є частиною єдиного державного апарату, відповідної системи державної влади в країні. Всі вони тісно пов'язані; надання органам державної влади повноваження державно-владного характеру.

Визначивши основні поняття дослідження переходимо до методологічної основи роботи.

1.3. Принципи і методи дослідження дизайну міжособистісних відносин у колективі органу державної влади

Правильний вибір методологічних інструментів є необхідною передумовою результату, який адекватно відображав би характер, зміст та механізми впливу міжособистісних відносин на формування робочої сили. Тому, перш ніж приступати до здійснення наукових досліджень на будь-якому рівні, ми повинні визначити методологію та методи наукової роботи. Тут важливо все: метод вибору підходів та методів дослідження, збір та систематизація наукових фактів, ретроспективний аналіз проблеми тощо. Згідно з визначенням філософського словника, методологія – це: сукупність дослідницьких прийомів, що використовуються в певній науці; вчення про методи пізнання та перетворення дійсності [93, с. 216].

Таким чином, можна сказати, що методологія наукового дослідження - це сукупність принципів, підходів та методів, за допомогою яких воно здійснюється. Правильно підібрана методологія дозволяє досліднику виявити суттєві ознаки, специфіку, закономірності функціонування досліджуваного явища чи процесу, зробити класифікацію видів за певними критеріями. Методологія розкриває зміст методів дослідження та обґрунтовує необхідність застосування певного методу в кожному випадку дослідження [8, с. 120].

Питання про методологію є досить складним, оскільки це поняття трактується по-різному.

Багато зарубіжних наукових шкіл не розрізняють методологію та методи дослідження.

У вітчизняній науковій традиції методологія розглядається як вчення про методи пізнання або система наукових принципів, на основі яких базується дослідження та вибір набору когнітивних засобів, методів, прийомів. Найчастіше методологія трактується як сукупність дослідницьких прийомів, що використовуються в науці.

Уся різноманітність людської діяльності визначає, відповідно, широкий спектр методів, які можна класифікувати за різноманітними критеріями. Перш

за все, слід розрізняти методи духовної, ідеальної (у тому числі наукової) та методи практичної, матеріальної діяльності.

Що стосується методів науки, то причин їх поділу на групи також може бути кілька.

Отже, залежно від ролі та місця в процесі наукового пізнання ми можемо розрізняти формальний та предметний методи, емпіричні та теоретичні, фундаментальні та прикладні, методи дослідження та методи навчання тощо. Існують також кількісні та якісні методи, методи прямого та опосередкованого пізнання [8, с. 37].

Дослідники у галузі методології і логіки наукового пізнання вважають, що кожен метод має три основних аспекти:

- об'єктивно-змістовний;
- операціональний;
- праксеологічний.

Перший аспект виражає обумовленість (детермінованість) метода предметом пізнання через посередництво теорії. Другий аспект фіксує залежність змісту методу не стільки від об'єкту, скільки від суб'єкту пізнання, від його компетентності і здібності перевести відповідну теорію в систему правил, принципів, прийомів, котрі у своїй сукупності і утворюють метод. Практиологічний аспект методу складають такі його властивості як ефективність, надійність, конструктивність і таке інше. Саме цими положеннями щодо методу наукового пізнання ми будемо керуватися, обираючи той чи інший метод для дослідження впливу міжособистісних відношень на становлення трудового колективу.

Особливої форми теоретичного мислення надають філософські методи. По суті кожна філософська концепція має методологічну функцію, являючись своєрідним способом мисленої діяльності.

До числа філософських методів належать діалектичний, системно-аналітичний, феноменологічний, герменевтичний, інтуїтивний [93].

Досліджуючи трудовий колектив, ми будемо спиратися на метод діалектики. Саме він дає змогу досліджувати явище у причинно-наслідковому взаємозв'язку, виявляти внутрішню єдність предмету як глибинну основу усіх його формоутворень, розглядати предмет у відповідному соціокультурному контексті, виявляти специфічні механізми взаємозв'язку загального і одиничного.

Дійсно, відомо що, міжособистісні відносини між членами групи впливають на формування трудового колективу. Якщо вони насичені позитивними емоціями, то колектив буде більш згуртованим, сталим, а це, в свою чергу, буде причиною підвищення його ефективності у досягненні своїх цілей.

Метод діалектики дасть змогу висунути гіпотези даного кваліфікаційного дослідження, які представляють собою ймовірнісне знання щодо досліджуваного явища.

Оскільки трудовий колектив представляє собою певну соціальну систему, доречним буде використання системно-аналітичного методу, який дозволить дослідити явище в комплексі, у взаємозв'язку усіх його елементів та детермінант.

Із загальнонаукових теоретичних методів нами буде використано метод історичного аналізу, без якого неможливо було б здійснити аналіз наукових джерел щодо стану дослідження оптимізації роботи трудового колективу, встановивши при цьому, які аспекти предмету вже досліджені, а які складають ще наукову проблему [52].

Специфічність предмету даного дослідження полягає в тому, що він є дотичним, тобто знаходиться на перетині декількох наук: соціології, психології та теорії управління.

Тож у даній роботі будуть використовуватися методи міждисциплінарних досліджень як сукупність низки синтетичних, інтегративних способів, націлених головним чином на межі означених наукових дисциплін.

У науковій методології окрім філософських і загальнонаукових методів використовуються специфічні наукові методи, які є приналежними до конкретної науки. Це структурно-функціональний та інституціональний методи. Структурно-функціональний метод можна визначити як дослідницький прийом, який застосовується при описі і поясненні систем та їхніх структур. При його застосуванні досліджуються елементи структури і залежності між ними в рамках єдиного цілого.

Кожен елемент цієї структури виконує певні функції, що задовольняють потреби системи. Діяльність елементів системи програмується загальною структурою організації, займаними позиціями і виконуваними ролями [52].

Ми вважаємо за можливе використання структурно-функціонального аналізу, тому що трудовий колектив у нашому дослідженні буде виступати як певна соціальна система із притаманними їй властивостями – наявністю елементів та взаємозв'язків між ними.

Структурно-функціональний метод є однією з найважливіших форм його застосування у дослідженні соціальних інститутів, їхніх функцій та дисфункцій. Він полягає у розчленуванні складного об'єкта на складові, вивченні зв'язків між ними й визначенні місця і ролі всіх складових у функціонуванні об'єкта як цілого, за умови збереження ним своєї цілісності у взаємодії із зовнішнім середовищем.

Саме завдяки структурно-функціональному методу ми досліджуємо функції трудового колективу, роль і значення кожного його елементу: індивідів (працівників і керівників) і окремих малих соціальних груп, а також взаємозв'язків і взаємовідношень між ними. Через визначення функцій міжособистісних відношень у трудовому колективі, ми можемо визначити їх вплив на його формування.

Крім того трудовий колектив може розглядатися як соціальний інститут, тому що він має усі його ознаки: наявність функцій, ролей і статусів, норм, правил, санкцій. Тому важливим у дослідженні буде виступати інституціональний метод.

Практичними методами нашого дослідження виступає: спостереження за визначенням у філософських словниках – це свідоме та цілеспрямоване сприйняття зовнішнього світу з метою вивчення явищ та пошуку їх значення та проведення онлайн-тестування [21, с. 16].

Одним з найпоширеніших методів знань, наукових досліджень, є порівняння. Не випадково існує відомий вислів: «Все відомо в порівнянні». Порівняння дозволяє нам визначити схожість та різницю предметів та явищ, теорій та точок зору, виявити подібність, притаманну двом чи більше об'єктам, а виявлення подібності – це крок до пізнання закономірностей та законів. Порівняння як метод пізнання ставить певні вимоги: слід порівнювати лише ті об'єкти та явища, між якими може існувати певна об'єктивна спільність; порівняння слід проводити з найбільш важливих і важливих причин. Для порівняння можна використати такий алгоритм: розглянути кожен об'єкт чи явище окремо; визначити ознаки, за якими їх можна порівняти; порівнювати предмети чи явища з будь-якої причини, пов'язаної з об'єктом чи явищем; визначити, що спільного; розпізнавати відмінності [21, с. 16].

В даному дослідженні ми використаємо метод масового опитування, сутність якого розкриємо у третьому розділі [52].

Таким чином, при написанні даного підрозділу ми встановили, що методологія – це вчення про методи пізнання та перетворення дійсності, а також сукупність прийомів дослідження, що застосовуються в науці. Без правильно підбраної та обґрунтованої методології наукове дослідження майже не можливе, принаймні воно не може претендувати на істинність. Спираючись на це положення, ми ретельно проаналізували можливі для застосування у даному дослідженні методи і обрали наступні: діалектичний, системно-аналітичний, феноменологічний, герменевтичний, структурно-функціональний та інституціональний.

Формування та розвиток управлінських структур визначили вимоги до функціональної та ефективної діяльності державного управління. Це вимагає розробки та застосування нових функціональних інструментів, які можуть

гарантувати ефективну роботу менеджерів з найбільшою ефективністю. Водночас важливим завданням є оптимізація діяльності всього апарату державного управління та окремих його підрозділів, особливо відповідальних за формування та виконання завдань, поставлених перед організацією.

У певних ситуаціях адміністративний апарат часто не в змозі ефективно впливати на соціальні процеси. Менеджери різних рівнів не виконують основну функцію в системі функціонального розподілу обов'язків – координують процес прийняття та реалізації рішень, оскільки контролюють поточну адміністративну роботу організації. Як результат, більшість державних установ не можуть ефективно працювати, оскільки управлінські групи не мають достатнього потенціалу для розробки стратегій та моніторингу діяльності окремих посадових осіб та організацій в цілому.

Сьогодні перед державою стоїть завдання в формуванні та реалізації сучасної державної кадрової політики, нових ідей, принципів, технологій вирішення кадрових питань, форм і методів управління персоналом в критичних ситуаціях, які відображали сучасний рівень управлінської науки, практики, вимоги демократичного суспільства, потреби і можливості входження України в цивілізаційне ядро високорозвинених країн.

Загалом при всій багатогранності світових процесів, постійно активізуються, надзвичайно актуальним є подальше дослідження і глибоке осмислення тенденцій динаміки їх розвитку, впливу, взаємозалежності і взаємозумовленості з формування та реалізації державної кадрової політики на основі сучасного менеджменту формування та використання інтелектуального і людського капіталу України як молодій незалежній європейській державі.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДИЗАЙНУ МІЖОСОБИСТІСНИХ ВІДНОСИН У КОЛЕКТИВІ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

2.1. Колектив державного органу як соціальна група

Управлінська діяльність персоналу української державної служби характеризується низкою психологічних особливостей, які залежать від сучасного стану управління людськими ресурсами в органах влади.

Управлінська діяльність державних службовців завжди передбачає ініціативу та креативність суб'єктів та об'єктів управління. Втіленням управлінської діяльності є дії, операції, що здійснюються посадовою особою в процесі управління, виконання управлінських функцій. Це робота людей, між якими існують певні соціально-психологічні стосунки. З цієї причини заходи управління спрямовані на врахування різноманітності моделей та взаємовідносин, що виникають між учасниками процесу управління. Вони вимагають належного використання людських ресурсів в управлінні: врахування індивідуальних соціально-психологічних, психофізіологічних та мотиваційних характеристик особистості, що сприяють значному соціальному, економічному та моральному впливу на організацію.

Організація – це складна соціальна система, в якій взаємодіють індивіди, офіційні та неформальні групи. Однак організація складається не лише з механізованих людей, які працюють самостійно. Члени організації поділяються на окремі групи (структурні підрозділи, рівні управління) на основі розподілу праці (як по горизонталі, так і по вертикалі) [13, с. 70].

У процесі спільної роботи люди прямо чи опосередковано пов'язані між собою, вступають у певні стосунки, об'єднуються в групи, що утворюють колектив. Колектив – це група людей, пов'язана стійкою, спільною та суспільно

корисною діяльністю, яка передбачає існування спільних цілей, організації та управління.

Отже, найважливішою характеристикою робочої сили є єдність цілей її діяльності, що впливають із соціальних потреб та інтересів. Тому робоча сила – це не лише соціальна категорія, а й засіб досягнення цілей [53, с. 312].

Соціальна роль трудового колективу реалізується в низці взаємопов'язаних функцій: виробництво та економіка, організація та управління, освіта, соціальний контроль, задоволення потреб робітників, створення умов для самореалізації та функції реалізації та відтворення колективістської, демократичний спосіб життя [33, с. 26]. На основі цього визначення робочої сили ми можемо визначити її основні властивості. Усі трудові колективи мають спільні властивості: наявність спільної мети; організаційний дизайн в рамках соціальної організації підприємства); соціально-політичне значення діяльності; відносини дружньої співпраці та взаємодопомоги; соціально-психологічна спільнота членів колективу; керованість; наявність чітко визначеної структури взаємодій та певного кола відповідальності, прав та завдань [58, с. 122].

Трудовий колектив має всі суттєві риси соціальної організації, отже, він виступає як середовище предметної діяльності та середовище спілкування. Виходячи з цього, існує формальна та неформальна організація робочої сили.

Основною метою формальної організації є поєднання працівників із засобами та цілями певної діяльності. Неформальна організація виникає як прояв дерегуляції офіційної діяльності і призначена для компенсації невдач та обмежень офіційної організації.

Трудовий колектив також має всі основні характеристики соціальної спільноти. Як групова соціальна спільнота, трудовий колектив, як правило, це спільнота невеликих груп (малих трудових колективів), які формують безпосереднє соціальне оточення працівника. Соціальні функції цих груп мають подвійний характер - залучення працівників до соціально-виробничих відносин головного колективу та створення на основі особистих контактів

працівників мережі емоційно-психологічних відносин. Об'єднавшись, вони формують міжособистісні групові стосунки, що визначають суттєву різницю між малими групами та іншими типами груп [52, с. 56].

Згуртованість колективу означає єдність поведінки його членів, заснованої на спільних інтересах, цінностях, нормах, цілях та діях для їх досягнення. Згуртованість є найважливішою характеристикою здорового колективу. По суті, вона (характеристика) схожа на економічну характеристику її виробничої діяльності – продуктивність праці.

У своїй спрямованості згуртованість колективу може бути позитивною (функціональною), тобто орієнтованою на цілі та завдання її роботи та негативною (дисфункціональною), спрямованою на досягнення цілей, що суперечать соціальним цілям, цілям виробництва [86, с. 121].

Дослідники розрізняють три рівні робочої згуртованості. Кожному з них відповідає певний рівень розвитку.

Перша фаза – орієнтація, що відповідає низькому рівню розвитку колективу – фаза його формування.

Ця фаза характеризується тим, що простий союз людей стає групою зі спільними цілями та завданнями, ідеологічною спрямованістю. Кожен член команди орієнтується в новому соціальному середовищі. Це може бути цілеспрямована орієнтація та самоорієнтація [86, с. 140]. Цілеспрямована орієнтація здійснюється керівником шляхом підбору та розстановки кадрів, детальної інформації про цілі та завдання, плани та умови діяльності. Важливо правильно розмістити працівників на робочому місці. Якщо люди, які симпатизують одне одному, виявляються в сусідніх, технологічно взаємопов'язаних місцях, це покращує їхній настрій, підвищує трудову та творчу активність і позитивно впливає на результати їх діяльності. Кожен має особисте уявлення про колег, яким він хотів би бачити свою команду. Тому цілеспрямована орієнтація завжди доповнюється самоорієнтацією. Однак при домінуванні самоорієнтації період орієнтації може продовжуватися, ставати

стабільним станом колективу. У цьому випадку формується окремий колектив, оскільки кожен з його учасників діє самостійно.

Друга фаза – взаємна адаптація, що полягає у формуванні єдиних установок членів колективу. Ці установки можна сформувати двома способами: під цілеспрямованим виховним впливом керівника та шляхом самоадаптації, в результаті наслідування та ідентифікації [86, с. 142].

Імітація полягає в тому, що людина несвідомо приймає поведінку інших, їхні погляди та реакції на конкретні ситуації. Це найменш контрольований спосіб формування установок, який не завжди призводить до позитивних результатів. Ідентифікація – свідоме дотримання людиною будь-яких зразків, норм і стандартів поведінки, ототожнення (ототожнення) з ними правил власної поведінки. У цьому випадку людина розмірковує про поведінку людини і свідомо визначає, чи слід робити те саме в подібній ситуації, чи іншим чином. Взаємний рівень розвитку колективу, який характеризується сформованістю його активу (активної групи), відповідає етапу взаємної адаптації.

Третя фаза – це консолідація, або стадія консолідації колективу, стадія формування його зрілості. Групи формуються відповідно до інтересів. Якщо їх цілі не суперечать цілям команди, процес консолідації (консолідації) протікає досить швидко. Більшість працівників сприймають колективні завдання як свою особисту, ідеологічну єдність, формується співпраця [86, с. 150].

Керівник виступає не як зовнішня сила, а як людина, яка найбільш повно втілює цілі колективу [86, с. 119].

Всі перераховані вище параметри мають особливе значення в сучасних умовах, коли необхідне формування компетентного ринкового мислення.

Ефективність робочої сили багато в чому визначається станом її соціально-психологічного клімату.

Залежно від ступеня згуртованості, існує три типи команд:

1. Згуртований або консолідований, характеризується тісними зв'язками між членами, солідарністю та дружбою, взаємною довірою та

взаємодопомогою, повагою, принциповими та взаємними вимогами, відсутністю постійної антипатії.

2. Розсічений (слабо об'єднаний), який складається з ряду ворожих соціальних груп, що мають своїх лідерів. Групові показники, рівень виробничої дисципліни, ціннісні орієнтації, активність таких груп зовсім інша.

3. Розділений (конфлікт) – по суті формальна команда, в якій кожен перебуває сам по собі, особисті дружні контакти між її учасниками відсутні, їх пов'язують суто формальні стосунки, часто виникають розбіжності [98].

Кожен трудовий колектив займає певне місце у виробничо-економічній структурі суспільства, що відображається на його позиції в класифікації. Кожна команда – це складна соціальна система, в якій завдяки функціональній взаємодії різних структур та окремих працівників реалізуються дві взаємопов'язані підсистеми: соціальна організація та соціальна спільнота. У трудовому колективі у спільній роботі забезпечується єдність та поєднання інтересів суспільства, роботодавця та робітника. Трудові колективи покликані примножувати матеріальне та духовне багатство країни, раціонально використовувати наявні ресурси, виявляти невтомну турботу про членів колективу, покращувати умови їх праці, життя та дозвілля.

Трудові колективи покликані виконувати такі типові функції.

1. Функція управління виробництвом – здійснюється через різні формальні органи колективного управління, громадські організації, спеціальні виборні та призначені органи, безпосередню участь працівників в управлінні.

2. Цільова – виробнича, економічна: виробництво певної продукції, забезпечення економічної ефективності тощо.

3. Виховна – здійснюється методами соціально-психологічного впливу та за допомогою уряду.

4. Функція стимулювання ефективної трудової поведінки та відповідального ставлення до професійних обов'язків.

5. Функція розвитку колективу – формування вмінь та навичок колективної роботи, вдосконалення методів діяльності.

6. Функція підтримки інновацій та винаходів [56, с. 52].

Управління колективом вважається одним із механізмів реалізації кадрової політики суб'єкта управління, системою організаційних, соціально-економічних, психологічних, моральних та інших заходів, які сприяють раціональному використанню людських ресурсів як у власних інтересах, так і в інтересах організації. Специфіка державної служби встановлює ряд вимог до державного службовця. Перш за все, він повинен бути нейтральним, неупередженим, суворо дисциплінованим та законослухняним. Його діяльність відбувається в рамках нормативних актів. Таким чином, характеристики управління персоналом на державній службі значною мірою зумовлені.

Управління персоналом органу державної влади можна розглядати як внутрішню якість системи (державної служби), основними елементами якої є суб'єкт (елемент контролю (керівник органу та кадрової служби цього органу) та об'єкт (контрольований елемент (персонал влади), який постійно взаємодіє).

Управління колективом державної служби – це цілеспрямований, упорядкований вплив суб'єкта на об'єкт, який здійснюється безпосередньо суб'єктом управління.

Колектив органу державної влади функціонує як організаційна система, процес і структура одночасно. Це сукупність відносин, механізмів, форм і методів впливу на навчання, розвиток та попит на професійні навички державних службовців. Обсяг роботи в окремих сферах діяльності залежить від позиції влади в структурі державного управління, від ситуації на ринку праці, кваліфікації персоналу, соціально-психологічної ситуації в трудовому колективі та поза ним та на багато інших внутрішніх і зовнішніх факторів. І як наслідок управління колективом органу державної влади не можна зводити до обмеженої кількості дій, які традиційно здійснюються кадровими службами інших організацій в Україні.

Державне управління – це складний, постійно оновлюваний творчий процес, у якому взаємодіє багато організаційних, соціально-психологічних, правових, економічних, моральних та інших факторів.

Беручи до уваги всі компоненти міжособистісних стосунків, особливо індивідуально-психологічні особливості, їх можна будувати як горизонтально, так і вертикально, створюючи сприятливий психологічний клімат у колективі та керуючи його діяльністю таким чином, щоб продуктивність праці зростала, а потреби працівників та установи в цілому.

Головне досягнення налагодженої системи управління, а також добре функціонуючого менеджера – здатність визначити, що необхідно для успішного розвитку виробничих процесів, а потім відібрати та реалізувати ініціативи, які, безсумнівно, допоможуть створити продуктивну роботу навколишнє середовище. Для створення та підтримки середовища, яке спонукає працівників до продуктивної якісної роботи, слід враховувати багато соціальних факторів - здатність працівників, їх схильності, потреби, очікування, міжособистісні стосунки, культуру праці та соціально-психологічний клімат у організація, система обміну інформацією, персонал.

Відомий американський фахівець у цій галузі М. Е. Гай визначає наступні чотири методи як пріоритетні для створення продуктивного робочого середовища:

1. Формування робочих груп, які повністю визначають сильні сторони робітників та компенсують слабкі місця.
2. Створення відкритих каналів зв'язку, що підтримують вільний потік інформації всередині організації.
3. Гнучкість з очікуваними обмеженнями, які відкривають шлях для інновацій.
4. Поліпшення якості трудового життя та узгодження інтересів організації з інтересами її працівників [14].

Цей перелік показує, що створення продуктивного середовища залежить від поведінки та здібностей людини, технології та організаційної структури та особливостей зовнішнього середовища.

Проаналізувавши, таким чином, сутність колективу, як сталої соціальної групи, зазначимо, що важко переоцінити значення трудового колективу (на

Заході говорять «команди») як потужного стимулу трудової активності, який дає задоволення кожному працівникові, ставить мету, створює творчу атмосферу. Людина, яка з гарним настроєм іде на роботу і повертається додому, вважається щасливою. Спільні рішення виробничих питань урівноважують стресові ситуації, підвищують інноваційний потенціал працівників; у трудовому колективі краще вирішуються суміжні проблеми, згладжуються конфлікти на міжособистісному рівні.

Людські ресурси включають особисті стосунки, мотивацію співробітників, їх кваліфікацію та навички, впевненість у собі, ефективні програми підвищення якості трудового життя та узгодження потреб компанії з потребами її працівників. З їх допомогою можна зменшити прогули та зміцнити соціально-психологічний клімат, іншими словами, створити бажання бути на роботі та продуктивно працювати. На продуктивну поведінку сильно впливає сприйняття людьми навколишнього середовища та його оцінка. Сприйняття та оцінка, а не фактичний стан визначають фактичне робоче середовище. Це означає, що ставлення працівників до навколишнього середовища є важливим, щоб вони могли належним чином реагувати на його наслідки для створення продуктивного робочого середовища.

2.2. Вплив міжособистісних відносин на становлення колективу державного органу

Міжособистісні відносини мають великий вплив на результати діяльності державних службовців. Основними показниками має бути хороша пристосованість лідера до тиску на нього в стресовій ситуації; здатність визначати перспективні напрямки у своїй професійній діяльності та максимально залучатися до процесу; мають такі характеристики, як незалежність, відповідальність, толерантність.

Управління – це складна система з багатьма складовими і має свої особливості. Хоча і суб'єкт, і об'єкт відносин мають свої психологічні

властивості, управління передбачає вплив один на одного з метою організації їх спільної діяльності для досягнення цілей. А сфера діяльності керівника настільки складна, що залежить від вміння взаємодіяти з багатьма темами одночасно.

Актуальною в сучасному світі є рейтингова система менеджерів, яка оцінює їх ділові та особисті якості, вміння добре поводитися у різних незвичайних ситуаціях, а також якість їх професійної діяльності. Говорячи про міжособистісні стосунки, ми дивимось на них у певній групі людей. Групи відіграють важливу роль у діяльності організацій. Найчастіше групування відбувається тоді, коли людям потрібно досягати цілей, щоб здобути владу тощо. Завдяки різним взаємодіям люди задовольняють свої потреби у спілкуванні, владі, повазі тощо.

У суспільному житті люди належать до багатьох соціальних груп. Вони є членами сім'ї, родичами, друзями, навчальними групами тощо. Деякі групи недовговічні. Вони розвалюються, коли місія виконана. Інші групи можуть існувати тривалий час і мати значний вплив на своїх членів і навіть на зовнішнє середовище. До таких груп належить трудовий колектив.

Існують поняття «команда» і «соціальна група». Вони відрізняються як вид і рід: кожен колектив можна вважати соціальною групою, але не кожна соціальна група є колективом. Наприклад, група туристів, яка дивиться на вид на місто з вікна автобуса, є соціальною групою, але не колективом, оскільки їм не вистачає особливостей, які ми виявили в попередньому розділі. У той же час група альпіністів, які підкорюють певні вершини, – це команда. Отже, соціальна група – це формальне об'єднання, байдуже до будь-якого змісту, тоді як колектив – об'єднання людей із спільними цілями та інтересами, потребами, які мають спільну мету для вирішення певних проблем. У соціальній групі людей не об'єднує система соціально-психологічних відносин, в колективі вони є одним з головних факторів.

Через ідеологізацію поняття «колектив» у радянські часи та його широке протиставлення особистості, індивідуальності в комуністичній пропаганді, в

останні роки в постсоціалістичних країнах поняття «трудовий колектив» майже повністю зникло з наукового лексикон. Однак саме по собі поняття «команда» є ідеологічно нейтральним і широко поширеним у світовій літературі.

Команда, насамперед, – це стабільне об'єднання людей, які прагнуть до спільної мети, для якої характерна згуртованість групи. Елементами колективу є: члени колективу з певними особистісними рисами та характеристиками, цілі, засоби досягнення цілей, механізми внутрішніх та зовнішніх контактів, підтримання згуртованості [95, с. 27].

У сфері державної служби офіційні відносини відіграють головну роль. Державний службовець відрізняється тим, що виконує певну роль та має особисті задачі. І тут починається процес взаємодії психологічних особливостей та поведінкових реакцій інших учасників структури та міжособистісних відносин. Через відмінності в моральних, ціннісних, емоційних та інших характеристиках людей у сфері міжособистісних відносин виникають непорозуміння, конфліктні ситуації, які негативно впливають на процеси державного управління. Слід зазначити, що недостатньо лише визнати важливість оптимізації міжособистісних відносин у сфері державного управління, вимагати формування та розвитку високоякісних методологічних розробок для такого типу відносин.

Слід розуміти, що розвиток міжособистісних відносин на державній службі прямо пропорційний продуктивності взаємодії у ділових відносинах з низьким рівнем міжособистісних конфліктів та задоволеності тих, хто залучений у міжособистісні контакти. Головною особливістю та принципом побудови міжособистісних стосунків на державній службі, звичайно, повинен бути принцип гуманізму, акцент на людській гідності, самовдосконаленні, самореалізації та бажання гармонізувати свої стосунки у міжособистісному процесі взаємодія. Формування та розвиток співробітництва має бути основою для відносин між державними службовцями та керівниками, колегами, підлеглими та громадянами. Учасники взаємодії, особливо представники влади, повинні усвідомлювати, що у своїй професійній діяльності вони несуть

однакову відповідальність за встановлення та підтримку різних міжособистісних відносин, а також у проблемних ситуаціях.

Деякі американські автори, такі як Дж. Штраус, провідний учений у галузі трудових відносин та управління персоналом, називають колектив «найпотужнішим знаряддям, відомим людині». У його працях, найвідомішими з яких є: «Місцева профспілка: її місце на промисловому заводі» (1953); «Персонал: проблеми управління людьми» (1960); «Поведінка людей в організаціях» (1966); «Управління людськими ресурсами» (1977) та інші.

Дж. Штраус розробляв важливі ідеї в галузі трудових відносин, організаційної поведінки, управління персоналом та людських ресурсів. Він неодноразово підкреслював роль і значення робочої сили у функціонуванні підприємства, а також стверджував, що міжособистісні стосунки між членами групи суттєво впливають на зміцнення робочої сили [46, с. 136].

Працездатна та згуртована робоча сила з'являється не відразу. У своєму розвитку він зазнає тривалого процесу формування, який часто буває важким, тернистим і не завжди закінчується успішно. Це залежить від ряду факторів, які впливають на формування будь-якого колективу, незалежно від того, чи є його створення свідомим та цілеспрямованим чи спонтанним, стихійним. Цей розділ буде присвячений вивченню факторів, що впливають на формування робочої сили.

У найбільш узагальненій формі чинники, які найбільше впливають на формування робочої сили в соціологічній, управлінській та психологічній літературі, включають наступне: уявлення про мету створення колективу; наявність сильного лідера (лідера), якому люди готові підкорятися з метою досягнення мети; створення системи управління; підбір та навчання персоналу; позитивна оцінка з боку організації результатів роботи колективу; психологічна та соціально-психологічна сумісність членів колективу, міжособистісні стосунки, що складаються в процесі діяльності між працівниками [33].

Розглянемо ці фактори більш докладно. Що стосується фактору «уявлення про мету колективу», вчені зазначають, що якщо ця ідея є чіткою,

чіткою і відповідає внутрішнім переконанням та прагненням людей, вони готові досягти її, щоб повністю або частково відмовитись від свободи рішення та дії та підкоритись владі групи [33].

Таким чином, якщо цілі чіткі та зрозумілі для членів трудового колективу і стають прагненням кожного з його членів, то вони об'єднують трудовий колектив. Зрозуміло, що спільні цілі не усувають певних відмінностей серед працівників, оскільки люди розрізняються між собою за освітою, життєвим досвідом, рисами характеру та іншими індивідуальними особливостями.

Другий фактор – «наявність сильного лідера (лідера), якому люди готові підкорятися для досягнення мети». Загалом слід зазначити, що питання керівництва та керівництва робочою силою є настільки широким, що потребує окремого розгляду. Але оскільки це не є предметом нашого дослідження, ми не будемо його детально вивчати, а зосередимось лише на основних характеристиках [33].

«Лідерство – це здатність людини впливати на діяльність групи, взаємодіяти з усіма її членами та вести її до досягнення мети» [40, с. 24].

На сучасному етапі в практиці кращих компаній при оцінці якості роботи керівника враховується рівень і якість таких основних ролей, кожна з яких складається з набору керівних функцій, таких як: організатор робочої сили, наставник працівника, речник споживача, виробник та розповсюджувач інформації [33].

Роль організатора трудового колективу полягає, насамперед, у забезпеченні високого рівня організації колективу. Звичайно, не кожен може таким чином впливати на групу під час її становлення як трудового колективу. Це можливо лише для особистості з певними особистими якостями, яку називають «лідерством» [40]. «Лідерські якості – це такі найстійкіші характеристики особистості керівника, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

Нижче наведено найпоширеніші якості, необхідні менеджеру: компетентність (кожен менеджер повинен знати, як виконувати свою роботу на

високому професійному рівні); велика відповідальність, особиста гідність; відчуття нового та здатність ризикувати розумно, творчо вирішувати проблеми, мужність приймати рішення; гнучкість, розуміння ситуації, гостре сприйняття нових потреб, відчуття часу, подій; висока ефективність, постійне бажання бути найкращим і робити все максимально досконало; комунікабельність, здатність до соціалізації; увага до підлеглих [40].

Якості та особливості керівника умовно можна поділити на психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні. Більшість якостей є універсальними, їх пріоритетність, однак, залежить від багатьох чинників: психологічних, соціальних, політичних тощо» [67, с. 66].

Лідерські якості керівника, як організатора трудового колективу, вихователя його членів, визначають успіх його організаційних здібностей. Поняття вихователя трудового колективу містить комплекс функцій, які є обов'язковими для керівника будь-якого рівня.

Дослідник М. Виноградський зазначає, що лідерські якості керівника як виразника та захисника інтересів членів колективу вимагають, щоб він вмів поєднувати власні та колективні інтереси у своїй роботі. Він повинен забезпечити відсутність простою через погану організацію роботи та справедливий розподіл праці між працівниками. Керівник групи повинен підтримувати працівника, який намагається краще використовувати свої сили та навички на іншому робочому місці або в іншому підрозділі компанії. Він повинен знати інтереси працівників та допомагати їм вирішувати соціально-побутові проблеми [16, с. 413].

Роль управлінця як споживача, генератора та розповсюджувача інформації полягає в тому, що він може краще управляти робочою силою та виконувати завдання з економічного та соціального розвитку об'єкта управління завдяки своїй готовності до інформації.

Справжній лідер також повинен бути: турботливим – враховувати інтереси, сумніви та успіхи інших; наполегливий – вміння зосереджуватись на меті незалежно від обставин; товариський – вміння уважно слухати, проводити

зустрічі, проводити презентації, вести переговори та публічно виступати; врівноважений – здатний впоратися з суєтою; відповідальний – розуміти важливість своїх дій, їх вплив на інших; цілеспрямований – зосередитись на майбутньому і зробити все можливе для розвитку організації для розробки довгострокових планів [38, с. 66].

Третій фактор «створення системи управління». Він безпосередньо пов'язаний із попереднім фактором – наявністю лідера-керівника. Тому важливо створити таку систему управління трудовим колективом, щоб вона забезпечувала ефективність функціонування і першого компоненту – виробничого процесу, і другого – мікросоціального середовища.

Отже, створення ефективної системи управління трудовим колективом як фактору його становлення і розвитку є важливою науковою і практичною проблемою. Важливою складовою даної проблеми є розуміння сучасних принципів управління колективом, які повинні відповідати вимогам виробничих відносин, що склалися в Україні. «Управління – це складний і динамічний процес, який здійснюється і здійснюється людьми для досягнення мети» [17].

Як тільки цілі керівництва встановлені, необхідно знайти найбільш ефективні шляхи та методи їх досягнення. Іншими словами, якщо ви запитували «чого потрібно досягти» при постановці цілей.

Цінність мотиваційної системи базується на системі соціальних цінностей, які задовольняються за допомогою запропонованої системи мотивації. На аналізі різноманітної наукової літератури про мотивацію персоналу [7; 16; 17; 50; 61] ми розробили схему управління робочою силою, засновану на системі мотивації працівників (див. Додаток А, рис. 2.1.)

Таким чином, формування цілеспрямованого впливу на робочу силу та окремих її членів безпосередньо пов'язане з мотивацією, тобто використанням факторів, що визначають поведінку людини в колективі, у процесі виробництва. Впливаючи на прямі інтереси об'єкта управління створює

механізм його орієнтації на найефективніший режим роботи без щоденного та безпосереднього втручання зверху.

Наступним фактором, що впливає на формування робочої сили, може бути визначений підбір та підготовка персоналу.

Важливе місце в роботі з персоналом робочої сили займає створення належних умов праці: добре обладнане робоче місце; зручний робочий час; цікавий зміст роботи; безпека.

Найбільших успіхів досягають ті менеджери, які поєднують усі функціональні підсистеми управління персоналом та виробництвом, координують їх у часі та просторі та успішно застосовують.

Аналіз наукових джерел показав, що процес створення робочої сили – це послідовна зміна дій керівників вищого та середнього рівня, спрямованих на її формування, розвиток та ефективне функціонування.

Аналізуючи фактор підбору та підготовки персоналу у формуванні робочої сили, необхідно звернути увагу на такий фактор, як психологічна та соціально-психологічна сумісність членів колективу.

Основою першого є відповідний темперамент членів команди; друга заснована на відповідності їх професійних та моральних якостей [28]. Особливістю нашої роботи є розгляд психологічного а соціально-психологічного факторів у розрізі державної служби.

Розглянемо наступний фактор, який впливає на формування та зміцнення робочої сили – позитивну оцінку результатів діяльності організації. Якщо команда досягла певного успіху в процесі спільної роботи, вона засвідчить на свою користь. Тому члени команди впевнені у правильності свого рішення приєднатися до неї та з ентузіазмом налагодять співпрацю [28]. Керівнику органу державної влади, управління, відділу тощо потрібно працювати не лише заради результату, а й працювати з процесом, коригувати дію підлеглих, направляти їх та давати поради.

Для успішного формування трудового колективу підприємства необхідно забезпечити такі умови: всі члени колективу повинні чітко уявляти цілі спільної

роботи; знання, вміння та навички кожного працівника відомі керівнику та іншим працівникам (функції розподіляються відповідно); організаційна структура колективу повинна відповідати завданням, що стоять перед ним; команда аналізує методи роботи і намагається їх вдосконалити; розвинена самодисципліна, що дозволяє добре використовувати час і ресурси; команда підтримує своїх членів і створює тісні стосунки; відносини в колективі відкриті [28].

Для створення ефективної робочої сили її керівник повинен відповідати таким вимогам: наявність лідерських навичок; вміння правильно підбирати працівників; турбота про членів колективу; здатність створити сприятливий морально-психологічний клімат; підтримка особистісного розвитку працівників, заохочення їх творчого потенціалу; здатність раціонально використовувати робочий час; високі вимоги до працівників; бажання зворотного зв'язку.

Навички керівника у формуванні робочої сили особливо важливі в тих випадках, коли потрібно зібрати велику кількість людей і навчити їх ефективно працювати задля спільної мети в атмосфері співпраці.

У процесі свого розвитку робоча сила проходить ряд послідовних етапів:

Перший етап характеризується формальним характером зв'язків та стосунків та самодержавним стилем керівництва. Для такого колективу характерна централізація управління в руках керівника, який ставить перед підлеглими конкретні завдання, детально регулює та суворо контролює їх виконання. На цьому етапі розвитку робочої сили переважають організаційно-управлінські методи управління [48].

Другий етап – формування колективу. На етапі формування трудового колективу формується актив, який об'єднує більшість членів колективу, починають формуватися традиції та громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю трудящих.

В результаті рішення дедалі більше приймаються колегіально, стиль керівництва стає більш демократичним. Завдання керівника на цьому етапі

полягає в тому, щоб, виходячи з активів колективу, визначити позиції, цілі та мотиви кожного члена робочої сили. Це дозволить йому вибрати найбільш ефективні методи впливу на мотиви поведінки людей, активізувати та залучити всіх членів колективу до управління [48].

Третій етап – етап зрілості колективу [48].

Трудовий колектив на стадії зрілості має всі риси згуртованої соціальної групи і виконує всі функції, які притаманні трудовому колективу. Основні регулятори поведінки людини на цьому етапі – взаємні вимоги, соціальний контроль.

Цей етап характеризується демократичним стилем керівництва, колегіальним прийняттям рішень, переважним використанням соціально-психологічних методів впливу. Цей етап розвитку робочої сили характеризується високими економічними показниками, найбільш повним збігом особистих інтересів з інтересами колективу, сприятливим морально-психологічним кліматом.

Таким чином, аналізуючи фактори формування робочої сили, а саме: наявність спільної мети, зрозумілої для всіх членів колективу; наявність лідера за підтримки членів команди; цінності, якими поділяються всі або більшість членів команди, та загальні очікування, ми визначили їх роль і значення в цьому процесі на кожному етапі формування та розвитку команди.

З метою оптимізації сфери міжособистісних відносин найбільш ефективними є активні форми навчання та моделювання типових державних ситуацій.

Поточні навчальні курси, тренінги допомагають, наприклад, моделювати ситуації, коли зона конфлікту мінімізується за допомогою аналізу, щоб розширити безконфліктну зону міжособистісних відносин державних службовців. Такі практичні рекомендації матимуть дуже плідний вплив на оптимізацію відносин у сфері державного управління. Крім того, цей метод також може бути використаний при підготовці або перепідготовці державних службовців.

Процеси оптимізації міжособистісних відносин призведуть до значних змін у динаміці взаємодії державних службовців. Кожен керівник повинен мати можливість дивитися і оцінювати себе ззовні в контексті своєї професійної діяльності, аналізувати, оцінювати і, у разі необхідності, переглядати ситуацію та свої дії. Крім того, потрібна здатність оцінювати не тільки себе, а й інших. І коли самооцінка та взаємні оцінки адекватні, стиль поведінки у міжособистісних стосунках значно змінюється, соціально-психологічна атмосфера в колективах державних службовців покращується, знають один одного та формують критерії оцінки, які, у свою чергу, керують та регулюють їхні міжособистісні стосунки. Залежно від рівня освіти цих характеристик їх можна оцінити як незадовільні, суперечливі або як стійкі та успішні міжособистісні стосунки. І мета має полягати в тому, щоб результатом було почуття взаємного задоволення професійною діяльністю, що ґрунтується на послідовності думок і дій та, насамперед, на емоційній сумісності. Нинішня складна ситуація на державній службі свідчить про те, що комунікативна компетентність, на жаль, низька. Чітко простежуються розбіжності у міжособистісних стосунках посадових осіб, часті конфліктні ситуації. Результатом є низький рівень ефективності.

Структура міжособистісних відносин на державній службі – це сукупність знань про психологію особистості та етику професійного спілкування, психологію управління, здатність до самоаналізу та самопізнання, вміння та навички в межах особистих цінностей.

Контроль емоційного благополуччя, досвід міжособистісного та професійного спілкування, вміння конструктивно поводитися у конфліктних ситуаціях відіграють важливу роль у професійному розвитку державних службовців. Проблема надмірної мінливості у керівників та всіх працівників державних установ часто є одним із негативних факторів, що впливають на повільний розвиток організаційної культури, оскільки вона не сприяє відтворенню корпоративних цінностей та традицій.

2.3. Розбудова міжособистісних відношень у становленні колективу органу державної влади

Міжособистісні відносини завжди виникають між людьми, які проявляються в характері та знаходять способи впливати один на одного. З одного боку, вони визначаються соціальними відносинами, з іншого – залежно від свідомої волі та цілей керівника.

Створення таких вигідних міжособистісних стосунків у державних установах, які могли б підтримати особисті якості та навички працівників на високому рівні, можуть вплинути на ефективність управління в цілому.

Незважаючи на те, що в державній службі людські відносини бувають напружені в більшості процесів реалізації управлінських рішень, акцент робиться більше на ділових відносинах з метою зменшення емоційної складової в організаційних відносинах. Державні службовці повинні не тільки скорегувати своє ставлення до себе, а й змінити систему міжособистісних відносин. Зробіть його більш гармонійним, а стосунки з колегами, підлеглими та громадянами більш конструктивними. Не зайвим буде виробити свій власний стиль міжособистісних стосунків та отримати позитивний досвід спілкування. Щодо оптимізації людських відносин у секторі державних послуг, ми хотіли б наголосити на важливості розробки цілих програм, які є предметом підготовки та перепідготовки державних службовців [11].

Про проблеми вирішення конфліктів у міжособистісних стосунках, про набуття навичок саморегуляції в різних емоційних станах та про питання комунікативної толерантності до менеджерів. Для підвищення професійного рівня державних службовців, для вдосконалення системи державного управління необхідно виділити розвиток тих рис особистості, які сприяли б успіху в певних сферах професійної діяльності. Наприклад, найважливішим є розвиток комунікативних навичок у тих державних службовців, чия професійна діяльність більше пов'язана із повсякденним спілкуванням.

Міжособистісні стосунки, що складаються на державній службі, є дуже специфічними, оскільки на їх формування впливають об'єктивні та зрозумілі норми та установки у контексті професійної міжособистісної взаємодії. Специфіка виражається у згаданій емоційній холодності та в тому, що навіть співробітники різних вікових груп мають міжособистісні стосунки.

Трудовий колектив – один із важливих факторів, що спонукає людину до чесної, плідної роботи. Це визначається як об'єднання людей, залучених до корисної для суспільства діяльності, в якій кінцевий результат залежить від роботи кожної людини, і в якій спільна діяльність може простежуватися до соціально-психологічних стосунків [61, с. 75].

У попередньому підрозділі ми розкрили фактори, що впливають на становлення трудового колективу, де було визначено, що одним з провідних факторів є психологічна і соціально-психологічна сумісність членів колективу та міжособистісні відношення, що складуються в процесі діяльності та спілкування між працівниками. Найпростішою формою міжособистісних відношень є спілкування.

Спілкування – це потреба людини, найважливіша передумова його роботи, сила, яка організовує та об'єднує колектив. Щодо робочої сили, спілкування – це форма взаємодії між членами колективу, їх групами за допомогою інформаційного (когнітивного), емоційного та активного обміну, що призводить до єдності їх цінностей, цілей та поведінки, тобто існує згуртованість колективу. Спілкування як засіб виховання та згуртованості робочої сили виконує когнітивні, комунікативні та регулятивні функції [7].

Пізнавальна функція полягає в тому, що члени команди або групи спілкуються, обмінюються інформацією про себе, своїх колег, способи та методи вирішення проблем. Під час такого обміну кожен член команди має можливість порівняти себе з іншими, критично оцінити власні дії та зробити правильні висновки про свою поведінку, навчитися більш ефективним технікам та методам роботи та співвідносити свій власний стиль виконання із і, таким

чином, керівництво проводить свою роботу таким чином, щоб вона відповідала правилам і методам, застосованим у цій команді.

Комунікативна функція полягає в тому, що члени команди, спілкуючись, формують власний та колективний емоційний стан. Емоції – реакція людини на певні подразники. Емоції впливають на функціональний стан людського організму, його працездатність. Робота, яка виконується людиною, є не лише засобом отримання матеріальних благ, а й відправною точкою для застосування здібностей, а отже, засобом задоволення не тільки матеріальних, але й духовних потреб. Тому найменші коливання виробничої атмосфери викликають відповідну реакцію у людини. Позбавлена емоційної рівноваги, людина стає джерелом роздратування інших людей. А сварки, образи знижують соціальну активність, ділять колектив.

Регулююча функція проявляється у впливі членів колективу на їх колег, на їх поведінку, дії, діяльність, систему цінностей. Він регулює взаємодію членів колективу і формує відносини більшою мірою по вертикалі (в системі керівник - підлеглий).

Реалізація цих функцій формує певну систему відносин у колективі, які поділяються на офіційні (ділові, офіційні) та неформальні (особисті, неформальні). «Формальні відносини – це відносини» вертикально «тобто в системі» керівник – підлеглий «в них кожен має визначені та чітко визначені права та обов'язки», – вказує О. Бодальов [9, с. 87].

Формальні відносини складаються між людьми при виконанні певних виробничих ролей. Вони відображають функціональні взаємовідносини між посадовими особами, працівниками різних категорій та кваліфікації, керівниками та підлеглими, які базуються на нормах, стандартах, правах та відповідальності. Змістом офіційних відносин є взаємні вимоги, відповідальність, дружня співпраця, взаємодопомога, конкуренція. У цій системі відносин місце кожного індивіда регулюється інструкціями, положеннями, статутами, наказами [95]. У цьому контексті термін «офіційні

відносини» не є принизливим, а лише підкреслює, що міжособистісні відносини формалізуються, підпорядковуються.

Положення особистості в системі формальних відносин зазвичай розглядається в контексті таких понять, як «соціальний статус», «соціальна роль», «соціальні очікування», «престиж».

Кожна людина має певний соціальний статус. Соціальний статус – це місце людини в системі соціальних відносин, що встановлюється з точки зору її прав, обов'язків та привілеїв. Він визначається багатьма факторами: посадою, рівнем освіти, особистими якостями, участю в суспільному житті, професією. Окрім цих факторів, на становище та місце особистості в суспільстві можуть впливати етнічна та релігійна приналежність, національність, походження, наявність або відсутність сім'ї. Природно, що в сучасному світі кожен із цих факторів може мати різну «вагу» та значення.

У демократичному суспільстві соціальний статус визначається насамперед місцем, яке людина посідає у суспільному виробництві, її ставленням до праці та колективом, ступенем участі у суспільно-корисній діяльності, рівнем її компетентності та професіоналізму. Демократичні процеси, що відбуваються в нашому суспільстві, рішуче засуджують інші підходи та різні погляди [95].

В кожному трудовому колективі поряд з формальними відношеннями існують й неформальні відношення, мікроструктура колективу. Вони також виникають за функціональних зв'язків між членами колективу, але на базі їхніх індивідуально-особистісних якостей і виражаються в оцінці цих якостей. Ці відношення можуть виникати як між друзями, так і недругами, товаришами і знайомими, приятелями і недоброзичливцями як з приводу офіційних, так і неофіційних функцій [95].

Основою неформальних відношень є потяги і неприйняття, притягання і відштовхування, наближення і дистанціювання, симпатії і антипатії, любов і ворожість. Неформальні відношення формуються в процесі виробничої

діяльності, під час того, як працівники реалізують свої соціальні ролі, тобто виконують свої прямі службові і суспільні функції.

Відношення людей в цій системі обумовлені їхнім місцем у виробничій структурі колективу. Вони ставляться один до одного як директор до свого заступника, як майстер до робітника, як робітник до такого ж робітника тощо, але вони ставляться один до одного і як особистості з власними симпатіями, антипатіями, устремліннями, потягами. Тобто неформальні міжособистісні відношення, як зазначає В.Г Афанасьєв, тісно переплітаючись з формальними, емоційно їх забарвлюють, олюднюють, додають їм ті фарби і відтінки, без яких останні (формальні) залишалися б казенними, бездушними, бюрократичними [5, с. 190]. І. Матюша вважає, що «у системі міжособистісних неформальних відношень місце кожного індивіда не залежить від наказів і статусів, а визначається його особистісними якостями: ставленням до праці, до себе, до оточуючих, в цілому до суспільства» [61, с. 67].

От чому можливі випадки, коли людина, що володіє високим соціальним статусом, виявляється раптом у числі тих, хто не користується повагою в колективі, а рядовий член колективу може бути його центром, у числі самих авторитетних і улюблених.

Систему формальних і неформальних відношень в колективі називають соціально-психологічним або мікрокліматом. «Під соціально-психологічним кліматом трудового колективу слід розуміти систему соціально-психологічних, міжособистісних відношень, що відображають суб'єктивну інтеграцію окремих працівників і соціальних груп для здійснення загальних виробничих цілей.

Це внутрішній стан колективу, сформований як результаті спільної діяльності його членів, їх міжособистісних відношень» [55, с. 12].

Наявність і взаємодія в кожному колективі формальних і неформальних відносин спричинює чимало проблем щодо його згуртування, що обумовлює необхідність їх детального вивчення.

Згуртованість колективу залежить від соціально-психологічного клімату, який характеризує соціальне обличчя колективу та його виробничий потенціал.

Соціально-психологічний клімат залежить від стилю колективу та ставлення членів колективу, особливостей їх взаємного сприйняття (оцінок, думок, реакцій на слова та вчинки), почуттів (симпатій, антипатій, співпереживання, співчуття) та психологічних фактори на єдність (загальні потреби, інтереси, смаки, цінності, рівень конфлікту, тип критики та самокритичності) тощо.

Вплив соціально-психологічного клімату на згуртованість та розвиток колективу може бути двояким – стимулюючим та обережним, що є основою для його диференціації на сприятливий (здоровий) та несприятливий (нездоровий).

Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується домінуванням і стабільністю атмосфери взаємної уваги, симпатії, довіри і тепла міжособистісних стосунків. Схильність сприймати дружні поради та коментарі, спілкуватися з членами команди поза робочим часом; поєднувати дух суспільства з високою внутрішньою дисципліною, доброчесністю та відповідальністю та кидати виклик собі та іншим. Це відповідає настрою духовного піднесення, бадьорості та готовності вжити корисних заходів для вирішення проблем та досягнення цілей спільної діяльності.

Наступними характеристиками можуть служити критеріями сприятливого соціально-психологічного клімату:

1) на рівні колективної свідомості: розуміння соціальних цілей; позитивна оцінка власної виробничої діяльності; оптимістичний (щасливий) настрій, який домінує в житті колективу.

2) на поведінковому рівні: чесне, ініціативне ставлення членів команди до виконуваних завдань; високий рівень розвитку колективізму (взаємна відповідальність, акуратність, взаємопідтримка в роботі та особистих стосунках); низький рівень конфліктності та міжособистісних стосунків, відсутність порушень трудової дисципліни; відсутність або незначний товарообіг; вільне обговорення всіх тем, невимушена атмосфера, дружня критика [94].

Серед ряду соціальних факторів, здатних підвищити ефективність трудових колективів, особливе місце займають внутрішні резерви (фактори самоорганізації), зокрема згуртованість первинних трудових колективів, що регулює дії людей на основі норм та цінності та санкції проти девіантної поведінки. У цьому сенсі згуртованість є невід'ємною або результативною характеристикою. Він фіксує готовність команди здійснювати певну спільну діяльність.

Під згуртованістю зазвичай розуміють ступінь інтеграції (її єдність), що визначається на рівні: орієнтацій; установок; дій реальної поведінки.

Методологічною основою вітчизняних досліджень, як правило, є психологічна стратометрична концепція групової діяльності А. Петровського, згідно з якою кожен параметр (орієнтація, установки, поведінка) розглядається як самостійний рівень («виконання») в єдиній ієрархічно організованій системі інтегративного процесу, джерело групової діяльності. Немає сумнівів, що такий підхід корисний для вивчення згуртованості стихійних, стихійних чи дезорганізованих груп. Однак соціологічний підхід до діагностики згуртованості повинен базуватися на інших принципах. Окрім інтеграції як джерела групової діяльності, необхідно вивчити напрямок такої інтеграції. У цьому полягає особливість соціологічного бачення проблеми. Справа в тому, що робоча сила – це певний тип організованої соціальної групи [94].

Різниця полягає у початковій організації цієї групи та зовнішньо визначеній меті діяльності. Виявляється, згуртованість тут повинна виступати додатковим фактором в організації (вірніше, самоорганізації) людей, умовою, яка забезпечує досягнення командою своїх цілей, а не фактором, що ускладнює таку діяльність [94].

Колектив – динамічна система, він постійно змінює свої характеристики. На його розвиток і зміни впливають різні умови. Їх можна поділити на зовнішні (матеріальна база, фонд зарплати, значимість виробництва) і внутрішні (якість членів колективу, зрілість і мудрість керівництва, система цінностей тощо).

Колектив народжується і розвивається у сумісній діяльності. Його можна вважати соціальним організмом, будь-яке порушення функціонування якого (наприклад, погіршення міжособистих зв'язків) приводить до його «захворювання» [94].

Вчені виділяють два типи «захворювань» колективу: порушення суттєвих умов діяльності колективу; порушення системи внутрішніх зв'язків у колективі і між колективами. «Захворювання» колективу веде до виникнення конфліктів або, навпаки, виникнення конфліктів свідчить про «захворювання» колективу. Але проблема конфлікту – це вже інша тема.

Таким чином, досліджуючи дизайн міжособистісних відношень в колективі державного органу влади, ми виявили, що тісні (безпосередні), емоційно забарвлені позитивні, товариські, дружні відношення між членами трудового колективу сприяють більш швидкому його становленню як стійкої, згуртованої соціальної групи і, відповідно, сприяють більш ефективному досягненню цілей. В той час як відсутність таких відношень не формує колективу, а залишає групу всього лише виробничою одиницею.

Міжособистісні відношення трудового колективу опосередковані цілями й завданнями, що стоять перед підрозділом виробництва. Вони, природно, відповідають соціально-політичним і соціально-економічним настановам суспільства.

Важливим напрямком у дослідженні ролі міжособистісних відношень у становленні трудового колективу є виявлення їхньої структури. Той факт, що міжособистісні відношення опосередковуються змістом реальної діяльності, дозволяє припустити, що вони мають досить об'ємну структуру. У цій багаторівневій структурі можна виділити кілька ланок, що мають різні характеристики, стосовно до яких виявляють дію різні соціально-психологічні закономірності.

Центральну ланку структури міжособистісних відношень (її можна визначити як соціально-економічну) утворює сама трудова діяльність, її змістовні характеристики.

Наступна ланка (соціально-психологічна за своєю сутністю) – фіксує відношення кожного члена групи до групової діяльності, її цілям, завданням, принципами, на яких вона будується, мотивацію діяльності, її соціальний зміст для кожного учасника.

Нарешті, остання ланка міжособистісних відносин (психологічна) передбачає наявність тісних зв'язків (переважно емоційних), стосовно яких ні цілі групи, ні ціннісні орієнтації загального значення для неї не виступають як головний фактор. Це так звані відносини, засновані на особистих характеристиках: смаки, пристрасті, інтереси, звичні очікування тощо. Зміст групової діяльності в цих відносинах по суті не впливає або є дуже незначним.

На основі певної структури міжособистісних відносин та її складових елементів (ланок) можна класифікувати стан виробничого колективу та групову динаміку.

Отже, вивчаючи міжособистісні стосунки В. Агеєв на їх основі виділяє три типи соціальних груп: дифузні групи, формальні групи, високорозвинені групи-колективи [1, с. 173].

У високорозвиненій групі (колективі) детермінантами є взаємодія та взаємовідносини людей, опосередковані цілями, завданнями та цінностями спільної діяльності, її реальним змістом. З цієї точки зору, група (команда) високого рівня – це група, де міжособистісні стосунки опосередковуються соціально цінним та особистісно значимим змістом спільної діяльності, наприклад, спілкуються не лише тому, що вони піклуються про одну футбольну команду, а тому, що вони мають однакове ставлення до праці.

Сюди входять переважання проявів самовизначення особистості та зменшення конформних реакцій у значущих для колективу ситуаціях. Але цей параметр є лише одним із ряду інших, серед яких такі: цінність роботи, розуміння спільної діяльності, усвідомлення спільних цілей, вирішення складних професійних проблем, налаштування на професіоналізм та компетентність, кар'єрні прагнення тощо, а також симпатію, комунікабельність, дружбу, відкритість тощо.

Таким чином, у формуванні колективу як високорозвиненої соціальної групи ключову роль відіграють міжособистісні стосунки. Слід зазначити, що вони повинні мати усі три складові: соціально-економічну, соціально-психологічну та власне психологічну. Якщо є лише одна зі складових, то таку групу можна розглядати як колектив лише за формальними ознаками, тобто як виробничу одиницю на підприємстві. Сучасні вимоги до персоналу державної служби передбачають, що вони мають крім професійних та ділових якостей і високі моральні, етичні та особисті якості. З цієї причини питання визначення соціально-психологічних складових професійної діяльності та компетентності державних службовців у процесі функціонування державної служби є надзвичайно актуальними і потребують негайного вирішення.

Будь-яка організація, що базується на великій кількості працівників, повинна вдосконалити систему управління людськими ресурсами. Щороку з'являється багато різних технологій управління людськими ресурсами, але факт залишається фактом: кожен працівник – це перш за все людина з різними соціальними, психологічними та фізіологічними характеристиками.

Для філософії, соціології, психології та інших наук основною метою ступеня є особистість людини, яка стала фокусом інтерфейсу економічних, політичних, духовних та релігійних аспектів суспільства. Через неможливість вирішення особистих проблем зусиллями науки, на думку Б.Г. Ананьєва, існує комплексний підхід до їх вивчення, розробка цілісної системи теоретичної та практичної антропології. Вчений виділив чотири рівні людської організації, які представляють найбільший інтерес для наукових досліджень: особистість, суб'єкт діяльності, особистість, індивідуальність [3, с. 200].

Підсумовуючи, можна сказати, що службовець – це людина, певна особа, яка була включена в систему її стійких соціально обумовлених психологічних рис, які проявляються в соціальних відносинах, визначають його моральні вчинки і є суттєвими для нього самого.

Можна взяти до уваги механізми впливу відносин на людей, вплив на ситуацію в організації або просто конкретну форму відносин. Ці та інші існуючі

аспекти людських стосунків важливі для сучасної практики та розвитку державної служби. Дії державних службовців для покращення рівня спілкування в першу чергу спрямовані на корекцію самооцінки, навичок та зворотного зв'язку в міжособистісних стосунках. Це може бути більш ефективним засобом побудови оптимальних відносин на державній службі, а також засобом виправлення складних ситуацій та запобігання протиріччям.

Найважливішою різницею між міжособистісними відносинами державної служби як організації є її мета. По-перше, це легальна громадська діяльність в інтересах держави та суспільства в цілому. У цьому контексті на перший план повинні виходити такі цінності, як верховенство права, захист прав людини та громадянських прав і свобод, відкритість та доступ до громадського контролю. Цінності та норми в процесі взаємодії на державній службі за визначенням відіграють провідну роль в її організаційній культурі.

Отже, перед українським суспільством та українською державою стоїть складне завдання змінити систему міжособистісних відносин державних службовців. Найскладнішою проблемою є забезпечення того, щоб компетентні люди працювали в державному секторі. І ці люди не лише повинні мати навички та знання в певних професійних сферах. Основна вимога до них – вони повинні стати носіями основних цінностей служіння державі та суспільству. І здебільшого на шкоду власним матеріальним інтересам. Знайти та навчити таких людей – дуже складне завдання.

Міжособистісні відносини службовців та адекватність їхніх знань тим, з ким вони взаємодіють у процесі своєї професійної діяльності, вимагають особливої уваги та підходу. Визнання людиною людини в контексті міжособистісних стосунків є першоосновою спілкування, а отже, направляє характер спілкування та визначає його успіх. Чиновники дійсно повинні знати про власні навички управління.

На нашу думку, головною метою повинно бути підвищення ефективності державної служби шляхом підвищення ефективності її людських ресурсів. Оскільки поведінковий підхід є найбільш вдалим та правильним способом

вирішення управлінських проблем у державному управлінні, то правильне застосування науки про поведінку підвищить ефективність міжособистісних відносин державних службовців, а також стабільний розвиток державного управління загалом.

РОЗДІЛ 3

ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДИЗАЙНУ МІЖОСОБИСТІСНИХ ВІДНОСИН У КОЛЕКТИВІ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

3.1. Аналіз ролі міжособистісних відносин в оптимізації роботи колективу Держпродспоживслужби Запорізької області

Для того, щоб зробити процес управління більш ефективним, слід формувати поведінку в спілкуванні, вимоги якої на державній службі чіткі, але, здається, важко застосувати. Ясність інформації, дотримання істини та правильність передачі сенсу та правдивості сказаного – здається, це прості істини, але відповісти на них непросто. Наприклад, більшість успішних організацій підтримують і розвивають культуру ринкових відносин «все для замовника», і такі компанії стають лідерами на ринку державних послугах. Держслужбовці повинні зосередитись на задоволенні потреб громадян. Це, у свою чергу, збільшить довіру до влади та зменшить різні проблеми та соціальну напругу. Відповідно, громадяни будуть більш лояльними до влади своєї країни. Це правильна взаємодія, яка може дати «хороші результати».

Нарешті, в нестабільних соціальних та економічних умовах, коли люди часто залишаються наодинці зі своїми проблемами, люди можуть бути змушені чітко висловити свої протести, щоб вирішити свої важкі ситуації. І вони роблять ці кроки, бо не відчують підтримки своєї держави. Якщо влада спочатку зосереджується на потребах людей, конфліктні ситуації та публічні конфронтації зводяться до мінімуму. Сьогодні державні службовці повинні прагнути цього у своїй професійній діяльності

Що стосується прийняття рішень в органах державної влади, їх керівники та служби управління персоналом відіграють важливу роль. Тому соціально-психологічні якості цієї категорії державних службовців є важливими, оскільки вони дозволяють їм встановлювати та підтримувати діловий та психологічний

контакт із працівниками, створювати сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, орієнтуватися в соціальних ситуаціях та визначати особисті та емоційні характеристики станів інших, вибирають відповідні підходи до взаємодії з ними, щоб мати можливість соціальної рефлексії (сісти на чуже місце), знайти конструктивні та компромісні рішення міжособистісних конфліктів.

Ці соціально-психологічні якості сучасного менеджера та працівника служби управління людськими ресурсами повинні включати: почуття колективізму, комунікабельність, професійну, управлінську та соціально-психологічну компетентність, ініціативність, почуття емпатії тощо. Це ті якості, які є бажаними для керівника та персоналу служби кадрів в уряді, і тому їх слід оцінювати під час відбору кандидатів на відповідні посади [19, с. 35].

Для визначення типу відносин ми обрали два метода. Перший провести онлайн-тестування за методикою діагностики міжособистісних стосунків (анкета Лірі, Анкета міжособистісної діагностики, в оригіналі – Leary's Interpersonal Behavior Circle, Interpersonal Circumplex), яка була розроблена в 1950-х роках Т. Лірі (Додаток Б). Методика призначена для дослідження уявлень суб'єкта про себе і ідеальне «Я», а також для вивчення взаємин у малих групах. За допомогою даної методики визначається переважний тип ставлення до людей в самооцінці та взаємооцінці.

При дослідженні міжособистісних стосунків та соціальних установок часто виділяють два фактори: домінування - підкорення та дружбу - агресію. Саме ці фактори визначають загальне враження, яке справляють люди в процесі міжособистісного сприйняття [37, с. 163].

Нашим респондентам було запропоновано пройти тестування у вигляді онлайн-опитування, за яким ми отримали наступну інформацію стосовно типів ставлення до оточуючих. Отримавши результати наших опитуваних ми дійшли висновку, що загалом простежується адаптивна поведінка, сприятлива. Декілька осіб(керівний склад) отримали позитивне значення, що свідчить про прагнення до лідерства в спілкуванні, до домінування. Негативне значення

вказує на тенденцію до підпорядкування, відмови від відповідальності та позиції лідерства. Більша кількість працівників мають негативне значення, але воно не є зовсім поганим. Адже такий результат свідчить, що людина буде стабільно прислухатись до лідера, вказує на тенденцію до підпорядкування, отже цей спеціаліст буде виконавцем роботи. Всі респонденти мають позитивний результат по категорії «дружелюбність», це свідчить про прагнення особистості до встановлення доброзичливих відносин і співпраці з оточуючими.

У висновок додамо, що колектив Запорізького районного управління головного управління Держпродспоживслужби в Запорізькій області має в своєму складі гармонійних особистостей, не має труднощів в адаптації, схильний до компромісів.

Наші респонденти, мої колеги в своїй більшості отримали позитивні, на мою думку, результати. Вони доброзичливі та мають «здоровий» альтруїзм.

Наше друге опитування (див. Додаток В) у цьому напрямку дає змогу виміряти ступінь згуртованості (роз'єднаності) трудового колективу; визначити соціальні позиції членів колективу, тобто їх авторитет, впливовість; дослідити взаємовідношення членів трудового колективу за ознаками симпатії (антипатії); зафіксувати можливі угруповання, на чолі яких можуть бути свої неформальні лідери. За допомогою нього можна виявити неконфліктні та конфліктні (напружені) ділянки у трудовому колективі, що має велике значення в управлінні людськими ресурсами.

В даному випадку одним із завдань, якого треба досягти в ході дослідження є виявлення факторів, що сприяють становленню трудового колективу. Також необхідно визначити роль міжособистісних відношень у цьому процесі, з'ясувати чи впливають міжособистісні відношення на згуртованість і сталість колективу.

На нашу думку, найбільш адекватним і доцільним методом збору інформації стосовно згуртованості колективу, найбільш поширених

міжособистісних відношень у колективі та їх впливу на його функціонування є метод опитування шляхом анкетування (Див. Додаток В).

Розглянемо результати дослідження, котре проводилося на базі Головного управління Держпродспоживслужби Запорізької області (далі – ГУ Держпродспоживслужби). Метою дослідження було з'ясувати, як впливають міжособистісні відношення на становлення трудового колективу, згуртованість, на підвищення його трудового потенціалу. Дослідження проводилося методом анонімного анкетування працівників установи. Результати опитування дали змогу виокремити блоки проблем, з якими стикаються працівники, та виявити їх реальні бажання, погляди, цінності, а також провести аналіз впливу міжособистісних відношень на згуртованість трудового колективу та підвищення трудового потенціалу підприємства (див. рис. 3.1.). Відповідаючи на запитання «Чи задоволені Ви своєю роботою?» 35 % респондентів стверджують, що робота інколи приносить задоволення; 32,5 % вказали варіант «досить часто» робота приносить їм задоволення; 12,5 % опитаних респондентів відповіли, що робота не приносить задоволення ніколи. Повністю задоволені своєю роботою – 20 % працівників. В цілому дані результати є позитивними, оскільки 80% працівників у різній мірі задоволені своєю роботою (див рис. 3.2.).

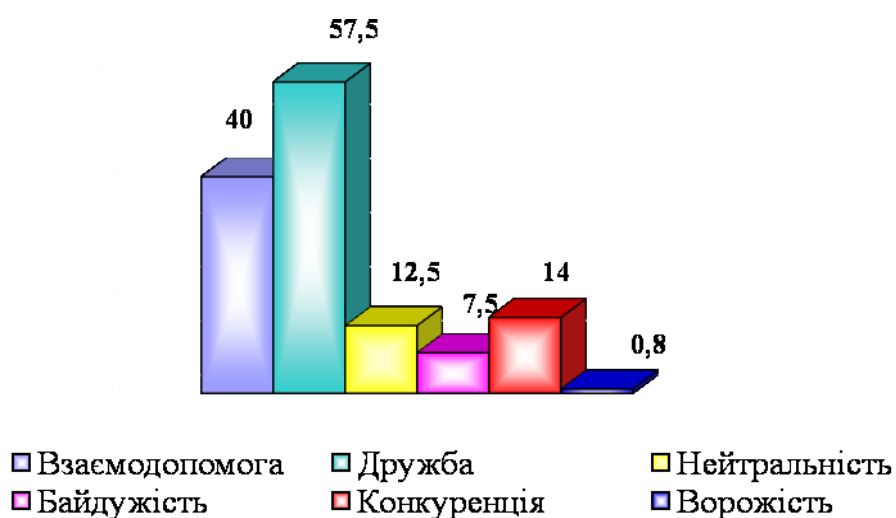


Рис. 3.1. Оцінка респондентами морально-психологічного клімату у колективі

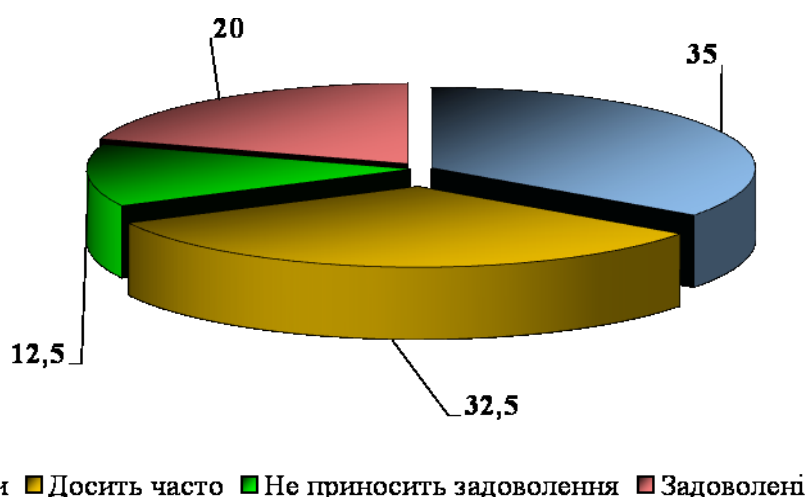


Рис. 3.2. Оцінка задоволеності працівників своєю роботою у колективі

В ході дослідження також було встановлено, що матеріальний чинник займає одне з перших місць серед факторів, які впливають на рівень задоволеності.

З'ясувавши рівень задоволеності респондентів своєю працею, ми звернулись із запитанням «Що найбільше Вас приваблює у вашій роботі?». Нами були отримані наступні результати (див. рис. 3.3., Табл. 3.1)

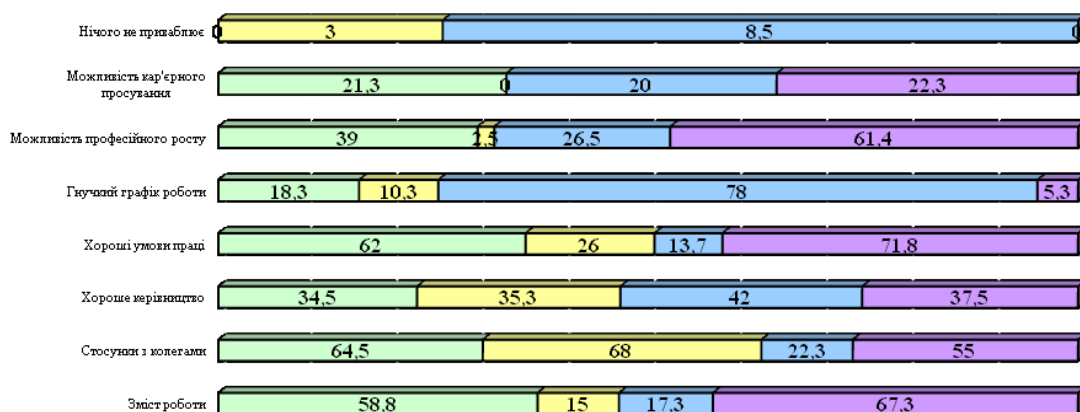


Рис. 3.3. Результати вивчення чинників, що є найбільш привабливими у роботі

Таблиця 3.1. Результати визначення чинників, що є найбільш привабливими в роботі (показники надані у %)

Чинник	%
Зміст роботи	58,8
Стосунки з колегами	64,5
Хороше керівництво	34,5
Хороші умови праці	62,0
Стабільний графік роботи	18,3
Можливість професійного росту (навчання, стажування)	39,0
Можливість кар'єрного просування	21,3
Мене нічого не приваблює	-

Результати, представлені в таблиці свідчать, що, різний зміст праці впливає на привабливість чинника. Найбільш вагомими чинниками, що роблять працю привабливою є: зміст роботи; можливість професійного росту (навчання, курси підвищення); хороші умови праці; зручний стабільний графік роботи.

А такі чинники як «хороші стосунки з колегами», «хороше керівництво» виявилися досить високими.

Важливим напрямком дослідження було встановлення пріоритетних цінностей працівників (з можливих відповідей працівники могли вибрати до 3-х найважливіших). При встановленні пріоритетних цінностей працівники надають перевагу: працелюбності (55 %), щирості та відвертості (55 %), життєрадісності (45 %). Частка опитаних, які віддали перевагу таким цінностям як самореалізація доволі висока 63%. Також спеціалісти віддали перевагу такій цінності як лідерство і першість – 30%, професіоналізм і ефективність в роботі – 45%. Життєрадісність, рішучість та наполегливість, раціональність теж виявились притаманними спеціалістам відділів ГУ Держпродспоживслужби.

Отже, для більшості опитаних працівників активність стосовно до діяльності служби є на другому місці, натомість моральні показники та соціально-психологічна атмосфера у колективі є першочерговими цінностями.

Необхідно зазначити, що акуратність і обов'язковість обрали 32,5 % опитаних, яка займає 4 місце у переліку найважливіших цінностей. Це свідчить про помірний рівень організованості і зібраності трудового колективу.

Негативно можна оцінити той факт, що лише третина опитаних (32,3 %) визначили необхідність подальшого навчання і підвищення кваліфікації. Це говорить про певну пасивність працівників щодо покращення трудового потенціалу колективу за ознаками освіти, кваліфікації та професіоналізму. І тільки 15 % опитаних не тільки мають бажання підвищувати кваліфікацію, але й хочуть втілити це у життя. Серед опитаних респондентів 27 % проходили курси підвищення кваліфікації та інші заходи щодо покращення освітнього рівня.

На дані результати вплинуло також те, що досить велика частка працівників – це люди середнього та зрілого віку.

При відповіді на запитання «Чи бажаєте Ви брати активну участь у розвитку Вашої організації?», 30 % опитаних респондентів висловили думку, що для такої роботи є керівництво, для 5 % це взагалі не важливо. Найбільша кількість опитаних (32,5 %) все ж таки хочуть вносити певні пропозиції щодо діяльності, 22,5 % – хочуть бути більш проінформованими щодо діяльності. І тільки 10 % опитаних респондентів мають бажання безпосередньо брати участь у прийнятті рішень (див. рис. 3.4.)

Результати опитування показали, що все ж таки найважливішими для працівників є високий рівень зарплати, наявність додаткових виплат та премій, належна організація робочого місця, участь у корпоративних святах, визнання значимості працівника для установи, привітання з важливими подіями.

Натомість, участь у семінарах і тренінгах, а також надання консультаційних послуг для більшості працівників є не важливими.

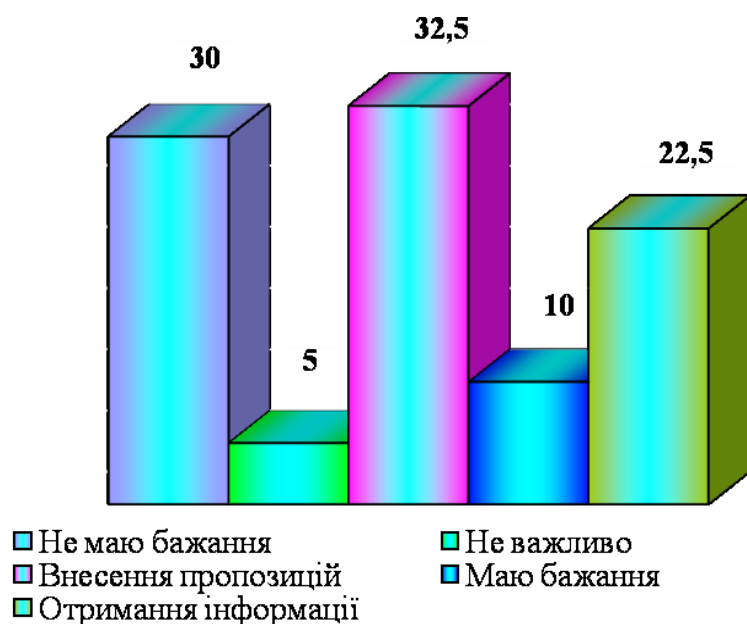


Рис. 3.4. Оцінка участі працівників у розвитку установи

Можливість кар'єрного росту та впровадження власних ідей отримали середні значення. При суб'єктивній оцінці творчого потенціалу та згуртованості свого колективу результати показали, що тільки 5 % вважають, що їхній колектив не здатний до творчості і 5 % вважають колектив з низьким рівнем творчості. Про високий рівень творчості колективу стверджують 47,5 % респондентів. Найбільша питома вага відповідей припадає на середню оцінку творчості колективу – 40 %.

Переважає більшість опитаних задоволені атмосферою у своєму колективі: атмосфера поваги, взаємодопомоги – 40 %, дружби і товарищескості – 57,5 %. Необхідно зазначити, що дані показники є досить високими. 14% респондентів вказали на конкуренцію у колективі. Як атмосферу нейтральності у стосунках обрали – 12,5 %. І тільки 7,5 % вважають, що склалася атмосфера байдужості, 0,8% – ворожості. Відповідні результати вказують, що колектив Головного управління Держпродспоживслужби в Запорізькій області є досить сталим і згуртованим.

Окремий блок запитань стосувався оцінки зайнятості, посади та кваліфікації окремого працівника. Цікавим є той факт, що відповідаючи на запитання «Чи вимагає Ваша посада прийняття управлінських рішень?», переважна більшість працівників відповіли, що ні – 52,5 % (інші відповіді: так –

25,0 %, важко відповісти – 22,5 %). Однак, на запитання «Чи вимагає Ваша робота високого ступеня відповідальності за прийняття рішень?» більшість респондентів відповіли так – 60,0 % (інші відповіді: ні – 12,5 %, важко відповісти – 27,5 %). Це говорить про високий ступінь загальної обов'язковості та виконавчої дисципліни працівників (див. рис. 3.5.)

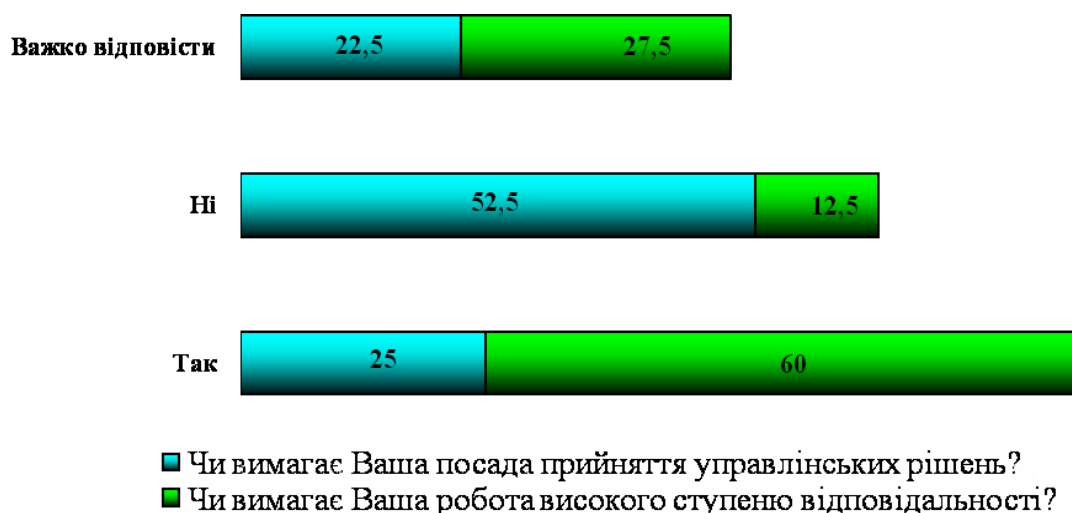


Рис. 3.5. Оцінка респондентами своєї участі у справах колективу

Окремий блок запитань стосувався особистих характеристик працівника (стать, вік, кваліфікація, стаж роботи), що дає змогу для проведення багатовимірного аналізу за окремими категоріями працівників.

Отже, підводячи підсумок сказаному вище, зазначимо, що в ході дослідження виявлені певні залежності. Так, наприклад, чим вище рівень кваліфікації працівника, тим більше уваги вони надають професійній складовій у функціонуванні трудового колективу, а вже потім – характеру і стану мікросередовища. І, навпаки, працівники, зайняті на не керівничих посад більше орієнтовані на соціально-психологічні характеристики колективу.

Ще одна залежність проявляється у наступному: зміст праці впливає на ступінь задоволеності нею і на оцінку стану колективу. Чим більше задоволеність працею, тим більш позитивна оцінка характеру взаємовідношень в колективі.

Результати дослідження не виявили різко негативних міжособистісних відношень на рівні «працівник – працівник» і на рівні «керівник – підлеглий».

Більш того, переважна більшість опитаних охарактеризувала позитивно характер міжособистісних відношень та оцінила як високий рівень мікроклімату в колективі. Результати кваліфікаційного дослідження свідчать про наявність прямої залежності між згуртованістю колективу й ефективністю результатів його спільної діяльності. Безпосередньо корелюється з характером і змістом групових міжособистісних відношень також творчий потенціал групи.

Завдяки спільній діяльності та спілкуванню службовці мають можливість пізнати одне одного, отримати емоційний відгук та сформувані оцінні риси, які, в свою чергу, спрямовують та регулюють їхні міжособистісні стосунки. Залежно від ступеня сформованості цих рис, їх можна оцінювати як незадовільні, непослідовні або як стабільні та успішні міжособистісні стосунки. Важливою характеристикою відносин має бути здатність одного держслужбовця зайняти місце іншого та емоційно брати участь у взаємодії. І потрібно зробити спробу забезпечити, щоб результатом було відчуття взаємного задоволення професійною діяльністю, заснованою на злагодженості думок і вчинків, а головне – емоційній сумісності. Нині складна ситуація на державній службі свідчить про те, що комунікативні навички, на жаль, погані. Чітко спостерігаються невідповідність міжособистісних стосунків чиновників, часті конфліктні ситуації. Результат – низька ефективність.

Структура міжособистісних стосунків на арені державної служби складається із набору знань про психологію особистості, психологію та етику професійного спілкування, психологію управління, самоаналіз та самосвідомість, а також уміння та навички в рамках особистих цінностей. Здатність боротися зі своїм емоційним станом, досвід міжособистісного та професійного спілкування та вміння конструктивно поводитися в конфліктних ситуаціях відіграють важливу роль у професійному розвитку державних службовців. Все легко. І на жаль, в наш час мало хто звертає увагу на мовленнєву культуру, вміння слухати партнера по розмові. Зрештою, це, мабуть, головне для ефективної управлінської взаємодії, в якій «людський» фактор не відіграє ні найменшої ролі. Конфлікт, агресивність, сором'язливість,

невпевненість у собі та погана мовленнєва діяльність мають найбільший вплив на погіршення міжособистісних відносин на державній службі. Найважливішим регулятором поведінки людини у професійній діяльності є організаційна культура, оскільки вона надає поведінці сильніший, навіть вирішальний вплив порівняно з формальними регуляторами. З цієї причини вивчення організаційної культури, особливо стосовно державної служби, повинно викликати серйозний інтерес у керівників органів влади. Вміння керувати організаційною культурою у своїй команді – одна з найважливіших професійних ролей керівника.

3.2. Рекомендації щодо дизайну міжособистісних відносин територіального органу Держпродспоживслужби Запорізької області

Сучасні роботодавці все більше приходять до висновку, що чим вище добробут (well-being) їхніх працівників, тим краще вони стають. Це зрозуміло: коли у людини є проблеми зі здоров'ям, проблеми в сім'ї та інших сферах життя, неприємне робоче середовище, їй дуже важко приділяти максимум сил роботі. Коли компанія допомагає своїм працівникам підтримувати добробут, залучення збільшується. Наразі державна служба, державні службовці та їх професійна діяльність, а також умови життя людей сьогодні та можливі перспективи нашої країни на майбутнє постають в центрі уваги. І не дарма в центрі уваги державне управління, оскільки ефективність управлінських процесів залежить від результатів суспільного та соціального розвитку всього уряду. В останні роки в нашій країні відбулися зміни, які визначають необхідність і важливість підвищення ефективності державного управління. У цьому випадку вимоги, яким повинна відповідати сильна норма закону, повинні також посилити службу в органах влади. Тому в даний час необхідність розробленої концепції зрілої реформи державної служби в Україні стає нагальною. Це нагальна потреба та важлива передумова розвитку української державності. Реформи зараз просто необхідні в нашій країні, оскільки вони

безпосередньо пов'язані з проблемою функціонування державного апарату. На жаль, виходячи з особистих спостережень та численних думок експертів, важко не помітити падіння українського рейтингу.

Well-being – це серія взаємопов'язаних та взаємозалежних програм, розрахованих на середньострокову та довгострокову перспективу. Це головна відмінність від інших «точкових» програм, призначених для підвищення мотивації та участі співробітників. Тому необхідний детальний аналіз ресурсів (матеріальних, нематеріальних) та можливих ризиків, щоб мати можливість забезпечити необхідне охоплення та підтримку діяльності у вибраних сферах.

Система державного управління повинна складатися з «підрозділів», які працюють злагоджено та ефективно, забезпечуючи право вибору та підзвітність суспільству. Незважаючи на те, що тема міжособистісних відношень є дуже актуальною в сучасній науці психології, вона дуже рідко вивчається в галузі державного управління. У сучасний і без того важкий час нашої країни дуже важливо вивчити психологічні особливості міжособистісних відносин державних органів та знайти шляхи вирішення складних конфліктних ситуацій і, загалом, запобігання їм, а для цього потрібно змінювати систему управління, спираючись на досвід програми «well-being», ми дізнались, що стійкість до нервового потрясіння та напруги, позитивне мислення та ентузіазм – це не всі фактори, які безпосередньо пов'язані з високим рівнем добробуту. Щасливі співробітники: якісно виконують усі посадові функції; менше прогулів через хворобу; не брати вільний час; мати здатність до творчості та творчості; значно рідше змінювати роботу.

Задоволені життям, співробітники надихають і мотивують своїх колег своїм прикладом та створюють позитивний імідж компанії для нових кваліфікованих працівників.

Західні організації надають великого значення добробуту своїх співробітників. Це робить діяльність більш привабливою для самих отримувачів послуг та працівників. Навіть компанії, які впроваджують благополуччя,

характеризуються інноваційним способом роботи та високим рівнем ділової етики.

В організаціях з високим рівнем добробуту залученість працівників на 50% вища, рівень стресу на 70% нижчий, а кількість лікарняних на декілька днів нижче.

В ході нашого опитування були виявлені: певні тенденції і взаємозалежності між рівнем кваліфікації і професіоналізму та задоволеністю працею; задоволеністю працею та оцінкою творчого і соціально-психологічного стану колективу; оцінкою соціально-психологічного стану колективу та бажанням брати участь у його справах тощо, та спираючись на них спробуємо розробити рекомендації.

На становлення колективу, його згуртованість, підвищення рівня трудового потенціалу та ефективне функціонування підприємства сприятиме впровадження таких заходів: необхідно створювати належні умови для роботи існуючого персоналу, щоб не відбувалося відтоку найкращих кадрів у інші установи, а також залучення нових висококваліфікованих кадрів та формування резерву з обдарованої молоді; підвищення кваліфікаційного рівня працівників, внаслідок участі у різноманітних курсах підвищення кваліфікації та тематичних навчаннях, застосування обміну досвідом; надання консультаційних послуг щодо діяльності установи; сприяння навчанню працівників; формування позитивної атмосфери у колективі, скорочення кількості конфліктних ситуацій; розкриття здібностей працівників, стимулювання працівників для розроблення нових раціоналізаторських пропозицій; проведення ефективної мотиваційної політики із врахування побажань працівників, з метою підвищення продуктивності праці та активності працівників; сприяння збереженню і покращенню здоров'я персоналу та створення відповідних умов для праці, що зможе ліквідувати або ж значно зменшити негативний вплив роботи на здоров'я працівників; підвищення рівня поінформованості працівників установи про результати діяльності; зробити більш прозорими заходи матеріального стимулювання працівників (виплата премій, надання інших видів

матеріального заохочення); останнім часом державні органи влади та їх професійна діяльність, а також умови життя людей сьогодні і можливі перспективи нашого народу були в центрі уваги. Не дарма акцент робиться на державному управлінні. Оскільки ефективність управлінських процесів залежить від результатів як державних, так і соціальних проблем.

В ході дослідження було виявлено, що державні службовці мають певне невдоволення змістом і характером своєї праці. Отже, необхідно розробити заходи щодо додаткового заохочення і стимулювання їхньої праці.

Наприклад, забезпечити службовим транспортом, з можливістю в подальшому його придбати у власність шляхом участі у публічних закупок, проводити час з колективом поза межею роботи, на постійній основі проводити програми Well-being, вони допомагають скоротити витрати на роботу зі співробітниками, уникнути плинності кадрів, заощадити час і зусилля на пошук нових кадрів. Постійні ініціативи, які підвищують рівень добробуту, позитивно впливають на лояльність персоналу до роботодавця, запровадити корпоративний обід, колективні заняття спортом, вилазки на природу.

Міжособистісні відносини мають великий вплив на ефективність державних службовців. Основними показниками має бути хороша адаптивність керівництва до тиску на нього або в стресовій ситуації; здатність визначати перспективні напрямки у своїй професійній діяльності та бути максимально залученими до процесу; мають такі якості, як незалежність, відповідальність, толерантність.

Для того, щоб система well-being серед працівників працювала ефективно, її необхідно поступово впроваджувати, щоб налагодити процес, потрібно виконати наступні кроки.

Аналіз поточної ситуації. Тут потрібно взяти інтерв'ю у співробітників і з'ясувати, чим вони задоволені і що викликає у них негативні емоції. Водночас необхідно враховувати особистісні особливості кожної окремої людини.

Впровадження змін та оцінка ефективності. Наприклад, більшість працівників виступають за стоматолога, якого можна побачити в робочий час.

Після того, як зміна буде впроваджена, збирайте статистику того, наскільки змінилася ситуація. Якщо продуктивність праці зростала, зміна була правильною.

Працюйте на всіх рівнях. Не варто зосереджуватися лише на психічному здоров'ї чи правильному харчуванні. Благополуччя - це системний підхід, який впливає на всі сфери життя, не зосереджуючись надто на будь-якій з них.

Просувати програми серед співробітників. Якщо ви вирішите запровадити систему добробуту, повідомте про це своїх колег. Постарайтеся, щоб вони отримали максимальну віддачу від подій, які відвідують кожне з них.

Забезпечуючи високий рівень благополуччя кожного працівника, компанія перемагає. Утримуються цінні працівники, зростає прихильність до спільної справи, працівники мають ресурси для прояву креативності та творчого підходу.

У всьому світі базове благополуччя прийняті як основа ефективності особистості. Це відносно молодий напрямок у сфері людських ресурсів, мета якого – покращити добробут кожного члена команди. Водночас зростає інтеграція у робочий процес та зростає продуктивність праці. Благополуччя позиціонується як основа для роботи майбутніх співробітників, що має важливе значення для продуктивності праці. Ця концепція є досить широкою і охоплює декілька сфер: фізичне здоров'я та задоволення; психологічний комфорт; фінансовий добробут; активна соціальна взаємодія. Чим вище добробут працівника, тим більше він залучений до роботи і краще виконує свої завдання. Коли стрес великий, переважають побутові проблеми, фізичний стан залишає бажати кращого – продуктивність падає.

Отже, можна зробити висновок, що добробут компанії безпосередньо залежить від того, наскільки кожен із її працівників задоволений своїм життям, як фізичним, так і психічним.

На сьогодні well-being динамічно процвітає та розвивається. З кожним роком все більше компаній стають прихильниками концепції та активно її практикують. Мабуть, найважливішим моментом, на який слід звернути увагу,

розпочинаючи стартап добробуту, є віра в те, що добробут – це люди і для людей. Тому ця програма є актуальною і для органів державної влади. Як показує практика, система «відчуття добробуту» дійсно може «вдихнути нове життя» у робочу силу, де повністю реалізується стратегія «безпрограшний виграш» (інтереси установи / інтереси співробітників). Всі інші нюанси повністю залежать від грамотного проектування системи та професіоналізму її модераторів.

ВИСНОВКИ

В ході здійснення кваліфікаційної роботи на тему «Дизайн міжособистісних відносин у колективі органу державної влади» нами був здійснений теоретичний аналіз широкого міждисциплінарного спектру. Аналізувалися джерела за напрямком державного управління, комунікативно компетентності, загальної соціологічної теорії, менеджменту, маркетингу тощо. Коли ми говоримо про міжособистісні стосунки, ми розглядаємо їх у певній групі людей. Групи відіграють важливу роль у діяльності організацій. Найчастіше групування відбувається тоді, коли людям потрібно досягти цілей, щоб здобути владу тощо. За допомогою різних взаємодій люди задовольняють свої потреби у спілкуванні, владі, повазі тощо. У сфері державної служби головну роль відіграють офіційні відносини. Державний службовець, як ніхто інший, перш за все характеризується як виконання певної ролі та виконання покладених на нього завдань. І тут починається процес взаємодії його психологічних характеристик та поведінкових реакцій інших учасників структури та міжособистісних відносин. Через розбіжності в моральних, ціннісних, емоційних та інших характеристиках людей у сфері міжособистісних відносин виникають непорозуміння, конфліктні ситуації, що негативно впливають на процеси державного управління. Управління людськими ресурсами на державній службі повинно здійснюватися в рамках і на основі сучасної державної кадрової політики та реалізації її цілей, принципів, стандартів та пріоритетів. Врешті-решт, це ефективний механізм реалізації людської стратегії агентства, який може значно підвищити ефективність його діяльності.

Сьогодні фахівці з персоналу стали спеціалістами широкого профілю. Кожен фахівець з персоналу стає мультидисциплінарним фахівцем. Людські ресурси є конкурентною перевагою будь-якої організації, і тому в рамках оптимізації трудового колективу повинна пропонувати всі можливості для досягнення своїх цілей та створювати умови для реалізації вказівок щодо мотивації до праці. Управління персоналом в органах державної влади – це

цілеспрямована скоординована діяльність менеджерів та служб управління персоналом для формування та ефективного використання людських ресурсів, що включає розробку концепцій і стратегій кадрової політики, принципів і методів, а також формування персоналу система управління. Водночас у державному секторі слід підвищувати ефективність послуг з управління людськими ресурсами разом із зростаючою роллю соціально-психологічної складової управління.

Широкий спектр соціально-психологічних методів дозволяє регулювати міжособистісні стосунки в колективах державної служби, управляти певними явищами та аспектами колективного життя, що є центром формування суспільної свідомості та формування сумлінного ставлення до службових обов'язків. Використання соціально-психологічного підходу допоможе створити в Україні професійну, чесну, етичну, респектабельну та високоефективну державну службу, здатну ефективно виконувати свої зобов'язання перед суспільством та громадянами України.

Завдяки теоретичному аналізу уточнено сутність основних понять «трудовий колектив», «державний орган влади», «соціальні відносини» та «міжособистісні відносини». В ході написання кваліфікаційної роботи ми дотримувались головних принципів та методів наукового дослідження, ми встановили, що методологія – це вчення про методи пізнання та перетворення дійсності, а також сукупність прийомів дослідження, що застосовуються в науці.

Без правильно підібраної та обґрунтованої методології наукове дослідження майже не можливе, принаймні воно не може претендувати на істинність. Спираючись на це положення, ми ретельно проаналізували можливі для застосування у даному дослідженні методи і обрали наступні: діалектичний, системно-аналітичний, феноменологічний, герменевтичний, структурно-функціональний та інституціональний.

У своєму становленні трудовий колектив проходить декілька етапів, кожен з яких має свій набір факторів. Серед факторів, що активно впливають на

становлення трудового колективу, сприяють його згуртованості, формуванню особливого командного духу чільне місце належить міжособистісним відношенням між членами колективу.

При написанні кваліфікаційної роботи для перевірки гіпотез і підтвердження теоретичних положень було проведене емпіричне дослідження. Воно дозволило виявити певні тенденції у становленні колективу і виявити взаємозалежності між різними показниками: віком, родом діяльності, змістом і характером праці, включеність у загально-колективні справи, стимулюванням і заохоченням.

Так, наприклад, чим вище рівень кваліфікації працівника, тим більше уваги вони надають професійній складовій у функціонуванні трудового колективу, а вже потім – характеру і стану мікросередовища. І, навпаки, працівники з нижчою кваліфікацією більше орієнтовані на соціально-психологічні характеристики колективу. Наступне: зміст праці впливає на ступінь задоволеності нею і на оцінку стану колективу. Чим більше задоволеність працею, тим більш позитивна оцінка характеру взаємовідношень в колективі. Третє: чим більш позитивними є взаємовідношення в системі «керівник – підлеглий», «працівник – працівник», тим вище згуртованість трудового колективу.

Міжособистісні стосунки мають великий вплив на ефективність функціонування держслужбовців. Головними показниками має бути: хороша адаптивність керівництва до тиску на нього або в стресовій ситуації; здатність визначати перспективні напрямки у своїй професійній діяльності та бути максимально залученими до процесу; мають бути такі якості, як незалежність, відповідальність, толерантність.

У секторі державних послуг посадові відносини відіграють важливу роль. Державний службовець характеризується, перш за все як виконавець певної ролі та виконуючий покладених на нього завдань. І тут починається процес взаємодії його психологічних характеристик та поведінкових реакцій інших учасників структури та міжособистісних відносин. Через розбіжності в

моральних, ціннісних, емоційних та інших характеристиках людей у сфері міжособистісних відносин виникають непорозуміння, конфліктні ситуації, що негативно впливають на процеси державного управління.

Слід зазначити, що недостатньо лише визнати важливість оптимізації роботи колективу у сфері державного управління. Потрібно вимагати формування та розробки високоякісних методологічних розробок для цього типу відносин. Крім того, сам службовець часто розуміє необхідність розвитку ефективних міжособистісних стосунків, але рівень його компетентності у цьому питанні ускладнений. Зрозуміло, що розвиток міжособистісних відносин на державній службі прямо пропорційний продуктивності взаємодії у ділових відносинах з низьким рівнем міжособистісних конфліктів та задоволеності тих, хто бере участь у міжособистісних контактах.

Головною особливістю та принципом побудови міжособистісних стосунків на державній службі, безумовно, повинен бути принцип гуманізму, який орієнтований на власну гідність людини, самовдосконалення, самореалізацію та прагнення гармонізувати свої стосунки в міжособистісному процесі. взаємодія. Формування та розвиток співпраці має бути основою взаємовідносин у колективі. Учасники взаємодії, зокрема, державні службовці повинні розуміти, що вони несуть однакову відповідальність за формування та підтримку різних міжособистісних стосунків у своїй професійній діяльності, в тому числі у проблемних ситуаціях.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. Москва : Прогресс, 1990. 240 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации Москва : Прогресс, 1995. 448 с.
3. Ананьев Б. Г. О проблемах современного человекознания. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 272 с.
4. Андреева Г.М. Социальная психология. 3-е издание. Москва : Наука, 1994. 412 с.
5. Афанасьев В.Г. Общество: системность, познание и руководство. Москва: Просвещение, 1998. 268 с.
6. Бакуменко В. Д., Дзвінчук Д.І., Поважний О. С. Державне управління : конспект лекцій. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2011. 536 с.
7. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Симферополь : Фортуна-пресс, 1998. 428 с.
8. Баскаков А.Я., Туленков Н.В. Методологія наукового дослідження. Київ: МАУП, 2004. 216 с.
9. Бодалев А.А. Психология общения: избранные психологические труды. Воронеж: МОДЭК, 2002. 256 с.
10. Булах І.С., Долинська Л.В. Психологія міжособистісних взаємодій: навч.-метод. посіб. Київ : Вид. центр НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2005. 160 с.
11. Василевська Т. Е. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів : навч.метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 76 с.
12. Василевська Т. Е. Суспільний нагляд як елемент етичної інфраструктури державної служби. *Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї*. Київ, 2007. Вип. 10. С. 352-361.
13. Василевська Т. Етичні аспекти реформування системи державної служби. *Демократичне врядування : електронне наукове фахове видання*, 2011. №7. URL: <http://www.vivacademy.com/visnik7/fail/vasylevska.pdf>. (дата звернення 11.04.2021).

14. Василевська Т. Особистісні зрізи служіння як місії державної служби. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*, 2011. № 2. С. 331-341.
15. Васильев Д. Кодекс поведения государственных служащих: европейский опыт. URL: <http://www.pubs.carnegie.ru/briefings/2002/issue07-02.asp>. (дата звернення 08.11.2021).
16. Виноградський М.Д., Виноградська А.М. Управління персоналом. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 502 с.
17. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. Москва : МГУ, 1997. 644 с.
18. Волович В.И. Социологический справочник. Киев : Политиздат Украины, 1990. 382 с.
19. Гончарук Н.Т. Прийняття управлінських рішень керівником у сфері державної служби України: соціально-психологічний аспект. *Актуальні проблеми розвитку системи публічного управління в Україні : матеріали круглого столу 25 трав. 2018 р.* Дніпро : УМСФ, 2018. С. 35-38.
20. Городяненко В.Г. Соціологія наукового дослідження. Київ : ВЦ «Академія», 2008. 483 с.
21. Грабченко А.І., Федорович В.О., Гаращенко Я.М. Методи наукових досліджень: навч. посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2009. 142 с.
22. Дворецька Г.В. Соціологія: навч. посібник 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2002. 472 с.
23. Дегтяр А.О. Державно-управлінські рішення : інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення: моногр. Харків : ХарРІ НАДУ Магістр, 2004. 224 с.
24. Державне управління : філософські, світоглядні та методологічні проблеми : монографія / Ред. В.М.Князева. Київ : Вид-во НАДУ, 2003. 320 с.
25. Добренев В.И., Кравченко А.И. Социология. Москва: Инфра-М, 2007. 624 с.

26. Донцов А.И. О понятии группы в социальной психологии. Москва : Наука, 1994. 482 с.
27. Дубенко С.Д. Державна служба та державні службовці в Україні. Київ: Ін-Юре, 1999. С. 53-64.
28. Егоршин А.П. Управление персоналом. Нижний Новгород : НИМБ, 1997. 607 с.
29. Економічна енциклопедія / Ред. С. В. Мочерний. Київ: Видавничий центр «Академія», 2010. 848 с.
30. Енциклопедичний словник з державного управління / Уклад. Ю.П.Сурмін, В. Д. Бакуменко, А.М.Михненко та ін.; ред. Ю.В.Ковбасюка, В. П.Трощинського, Ю.П.Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
31. Журавлев П. В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран : учеб. пособие. Москва : Экзамен, 2002. 448 с
32. Іванова К.А. Зміни в культурі як глобальна проблема. Харків : Золоті сторінки, 2010. 224 с.
33. Каспарян Г.И. Формирование стабильного трудового коллектива Ростов на Дону: Свитязь, 2000. 236 с.
34. Кастельс М. Інформаційне суспільство та держава добробуту : фінська модель. Київ : Ваклер, 2006. 231 с.
35. Козак К.Б. Структурно-логічна модель формування потенціалу працівників. *Науково-методологічні основи вдосконалення системи підготовки фахівців для харчової та зернопереробної промисловостей*. Київ, 2009. С. 87-98.
36. Козер Л.А. Функции социального конфликта / Пер. с англ. О.Назаровой. Москва: Идея-пресс, 2000. 295 с.
37. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Копаниця О.В. Збірник методик для діагностики психологічної готовності військовослужбовців військової служби за контрактом до діяльності у складі миротворчих підрозділів: Методичний посібник. Київ : НДЦГПЗСУ, 2011. 281 с.
38. Колпаков В., Анісімов О. Лідерство фактор суспільного розвитку. *Персонал: журнал інтелектуальної еліти*, 2005. № 9. С. 66-73.

39. Копець Л. О. Класичні експерименти в соціальній психології. Навч. посібник для ВНЗ. Київ: Києво-Могилянська Академія, 2010. 462 с.
40. Костів Л. І. Становлення керівника: лідер і його команда. *Молодь і підприємство*. 2004. № 4. С. 24-35.
41. Крамаренко С.І., Мельник Л.А. Основи адміністративного менеджменту. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 560 с.
42. Красноженова Г. Ф. Управление трудовыми ресурсами : учеб. пособие. Москва : ИНФРА-М, 2008. 159 с.
43. Краснокутский А.В. Власть: методология социально-философского исследования. *Нова парадигма: Альманах наукових праць*. Запоріжжя: ЗДУ, 2002. Вип. 26. С. 27-39.
44. Краснокутський О. В. Соціально-філософський аналіз феномена влади: дис... канд. філос. наук: 09.00.03. Запоріжжя : ЗДУ, 2004.
45. Краснокутський О.В. Сучасна влада в межах еволюційної парадигми *Нова парадигма: Альманах наукових праць*. Запоріжжя: ЗДУ, 2002. Вип. 24. С. 107-114.
46. Кредисов А.И. История учений менеджмента. Київ : ВИРА-Р, 2000. 368 с.
47. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы. Москва : Дело, 2001. 288 с.
48. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 308 с.
49. Кузин Ф.А. Бесконфликтное общение. Делайте бизнес красиво. Этические и социально-психологические основы бизнеса. Москва : Инфра, 1995. с. 190.
50. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2003. 352 с.
51. Куйбіда В. С., Білинська М. М. Публічне управління : термінологічний словник. Київ : НАДУ, 2018. 224 с

52. Куликов С.Б. Основы философского анализа науки: методология, смысл и цель. Томск: Урал, 2005. 184 с.
53. Лапуста М.Г. Словник-довідник менеджера. Москва: ИНФРА-М, 2016. 760 с.
54. Лепихова Л. А. Межличностные отношения. Київ : Рута, 2001. 88 с.
55. Ложкин Г.В. Психологический климат трудового коллектива. Киев: Знание, 2000. 48 с.
56. Лозниця В.С. Психологічний феномен керівництва. Успіх керівництва. Формування сприятливого психологічного клімату в колективі. *Психологія менеджменту*. Київ, 2000. С. 130-170.
57. Лоос В.П. Промышленная психология. Киев : Техника, 1990. 228 с.
58. Лукашевич М.П. Соціологія праці. навч. посібник. Київ : МАУП, 2006. 324 с.
59. М'ясоїд П.А. Загальна психологія: навч. посібник. Київ : Вища школа, 2000. с. 241.
60. Малімон В.І. Комунаційна політика в діяльності державного службовця : навч. посібник. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2007. 328 с.
61. Матюша І.К. Особистість і колектив як цілісна гармонійна система. Київ: Либідь, 2007. 216 с.
62. Мельник М.І. Розвиток людського ресурсу основа національної безпеки України. Київ : Політконсалтинг, 2007. 163 с.
63. Минев Э. И. Трудовой коллектив в новых условиях хозяйственной деятельности. Москва : РАН, 2001. 364 с.
64. Михайленко В.О. Технологія психологічної підготовки персоналу держадміністрацій до роботи в команді : навч. посіб. Київ : Наук, світ, 2008. 182.
65. Мотренко Т.В., Смолій В.А. Історія державної служби в Україні. Київ : Ніка-Центр, 2009. 636 с.
66. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу. Київ : Знання, 2002. 311 с.

67. Нагаєв В.В. Мистецтво управлінської діяльності і лідерство. *Персонал*. 2007. № 7. С. 65-70.
68. Нижник Н.Р. Государственно-управленческие отношения в демократическом обществе. Киев : ИГП, 1995. 207 с.
69. Нижник Н.Р., Воробей Р. Б. Історія державного управління України : посіб. : навч.-метод. вид. з курсу «Теорія та історія державного управління». Київ : НАДУ при Президентові України, 2004. 400 с.
70. Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений. Киев : Либідь, 1990. 191 с.
71. Оболенський О.Ю. Державна служба. Київ : КНЕУ, 2006. 468 с.
72. Олексієнко Л.П. Сучасний тлумачний словник української мови. Київ: Видавничий дім «Калита», 2006. 544 с.
73. Олуйко В.М., Тюріна Н.М., Гаман Т.В., Примуш Р.Б., Карвацка Н.С., Назарчук Т.В. Управління персоналом в умовах децентралізації / Ред. В.М. Олуйка. Київ : ТОВ «Видавництво «Юстон», 2018. 504 с. Серія «Бібліотечка місцевого самоврядування», Рада Європи.
74. Пелін О.В. Статуси та ролі в трудовому колективі за ринкових умов Київ : ІПК ДЗСУ, 2009. 166 с.
75. Подмарков В.Г. Человек в трудовом коллективе: проблемы социологии труда. Москва : Политиздат, 1982. 284 с.
76. Положення про Головне управління Держпродспоживслужби в Запорізькій області : Наказ Держпродспоживслужби від 24.02.2020. № 151. URL:<https://www.gudpss-zp.gov.ua/post/3>. (дата звернення 13.01.2021).
77. Про виконання Програми економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» : наказ Міністерства з питань житлово-комунального господарства України від 09.08.2010 № 280. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/card/v0280662-10>. (дата звернення 13.01.2021).
78. Про затвердження Положення про Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів : постанова КМУ

від 2 вересня 2015 р. № 667. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/667-2015-%D0%BF#Text>. (дата звернення 13.02.2021).

79. Про утворення територіальних органів Державної служби з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів: постанова від 16 грудня 2015 р. № 1092. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1092-2015-%D0%BF#Text>. (дата звернення 13.02.2021).

80. Романов В. Л. Административная этика. URL: <http://www.msses.ru/win/science/mpp/ethic.rtf>. (дата звернення 13.01.2021).

81. Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців. Київ : Вид-во УАДУ, 2001. 462 с.

82. Рульєв В.А. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 310 с.

83. Савчин М.В. Соціальна психологія : навч. посіб. Дрогобич : Відродження, 2000. 274 с.

84. Самнер В. Народные обычаи. Москва : Академическая книга, 1989. 456 с.

85. Серьогін С.М. Уявлення державних службовців про особисті та ділові якості, що визначають ефективність професійної діяльності. *Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр.* 2006. Вип. 2. С. 172-181.

86. Синягин Ю.В. Динамика процесса коллективообразования. *Вопросы психологии.* 2002. № 1. С. 119-128.

87. Социальная психология и этика делового общения: Учебное пособие / Ред. В. Лавриненко. Москва: культура и спорт, 1995. с. 99.

88. Соціальна філософія : монографія / В. І. Воловик, М. А. Лепський, Т. І. Бутченко, О. В. Краснокутський. Запоріжжя : Просвіта, 2011. 376 с.

89. Соціологічний термінологічний словник URL: <http://second.udc.ntu-krі.kiev.ua>. (дата звернення 13.02.2021).

90. Стратегічний план діяльності НАДС на 2019-2022 роки. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5>. (дата звернення 21.03.2021).

91. Стратегічний план діяльності НАДС на 2021-2023 роки. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5>. (дата звернення 21.03.2021).
92. Трофімова Ю.Л. Психологія : підручник для студентів вузів. Київ : Либідь, 1999. с. 511.
93. Фролов И.Т. Философский словарь. Москва : Политиздат, 1987. 412 с.
94. Харченко Г.А. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісн. НТУ «ХПИ». Сер. «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства»*. 2013. № 53. С. 178-181.
95. Хмельницкая А.П. Морально-психологический климат в трудовом коллективе. Москва : Московский рабочий, 2009. 196 с.
96. Хміль Ф. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 487 с.
97. Шаульська Л.В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія. Донецьк : НАН України, 2005. 502 с.
98. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Москва : Интел- Синтез, 2000. 468 с.
99. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 452 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

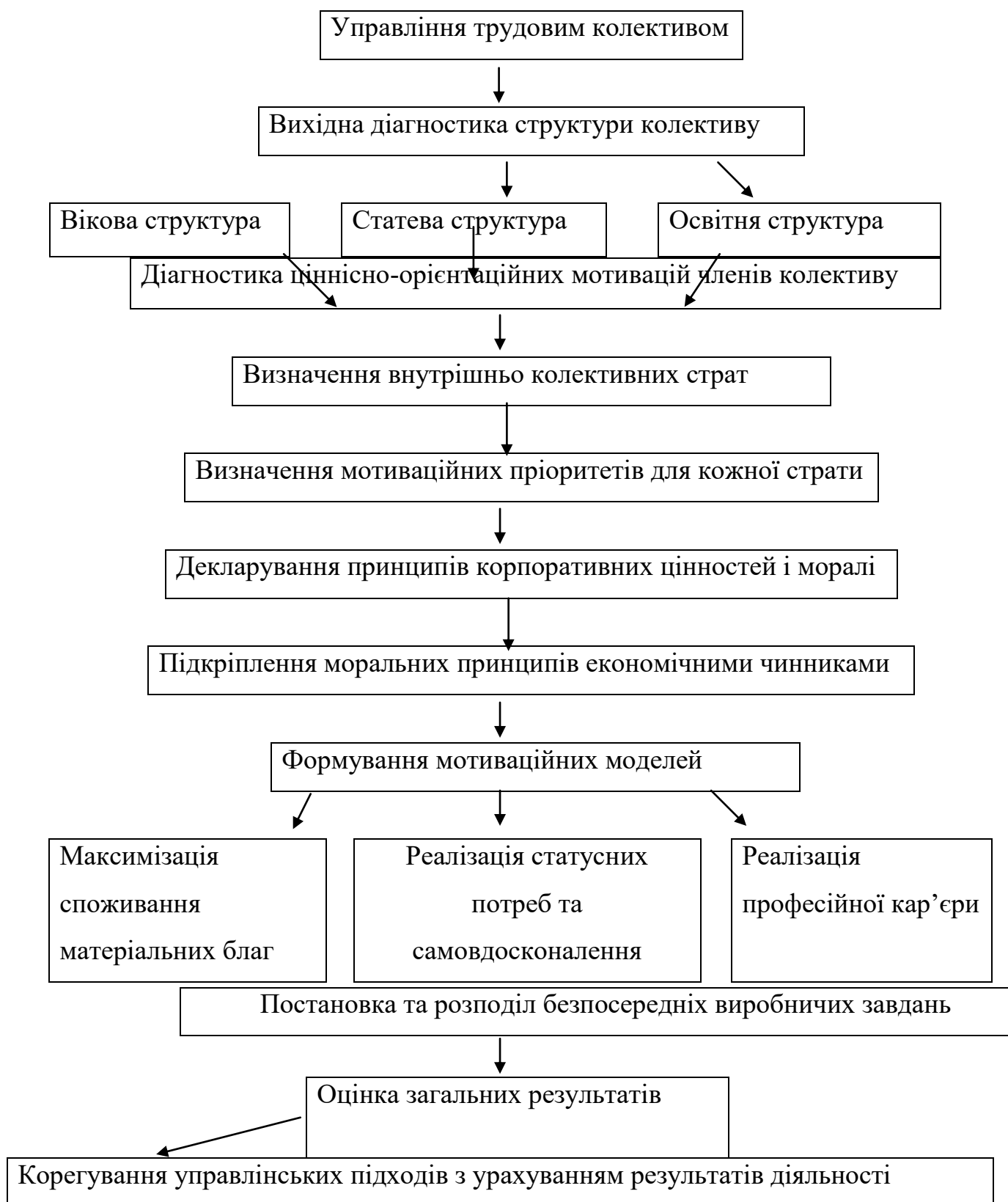


Рис. 1. Схема системи управління трудовим колективом

Додаток Б

Опитувальник Лірі

Інструкція: «Уважно прочитайте визначення. Номери тих визначень, які відповідають Вашому уявленню про себе, обведіть у кружечок. Якщо повної впевненості немає – не обводьте»

Регістраційний бланк

П.І.Б. (повністю) _____
 Дата обстеження _____ Вік _____ Посада (підрозділ) _____
 Спеціальність _____ Військове звання _____

Номери визначень			
1	33	65	97
2	34	66	98
3	35	67	99
4	36	68	100
5	37	69	101
6	38	70	102
7	39	71	103
8	40	72	104
9	41	73	105
10	42	74	106
11	43	75	107
12	44	76	108
13	45	77	109
14	46	78	110
15	47	79	111
16	48	80	112
17	49	81	113
18	50	82	114
19	51	83	115
20	52	84	116
21	53	85	117
22	54	86	118
23	55	87	119
24	56	88	120
25	57	89	121
26	58	90	122
27	59	91	123
28	60	92	124
30	62	94	126
31	63	95	127
32	64	96	128

Текст опитувальника

I. 1. Вміє подобатися. 2. Справляє враження на оточуючих. 3. Вміє розпоряджатися, наказувати. 4. Уміє наполягти на своєму.

II. 5. Володіє почуттям гідності. 6. Незалежний. 7. Здатний сам подбати про себе. 8. Може проявити байдужість.

III. 9. Здатний бути суворим. 10. Строгий, але справедливий. 11. Може бути щирим. 12. Критичний до інших.

IV. 13. Любить поплакатися. 14. Часто печальний. 15. Здатний виявляти недовіру. 16. Часто розчаровується.

V. 17. Здатний бути критичним до себе. 18. Здатен визнати свою неправоту. 19. Охоче підпорядковується. 20. Лагідний.

VI. 21. Вдячний. 22. Такий, що захоплюється і схильний до наслідування. 23. Шанобливий. 24. Той, хто шукає схвалення.

VII. 25. Здатний до співпраці, взаємодопомоги. 26. Прагне ужитися з іншими. 27. Доброзичливий. 28. Уважний і ласкавий.

VIII. 29. Делікатний. 30. Той, хто схвалює. 31. Чуйний до закликів про допомогу. 32. Безкорисливий.

I. 33. Здатний викликати захоплення. 34. Користується в інших повагою. 35. Володіє талантом керівника. 36. Любить відповідальність.

II. 37. Впевнений в собі. 38. Самовпевнений і напористий. 39. Діловий, практичний. 40. Суперничає.

III. 41. Стійкий і «крутий», де треба. 42. Невблаганний, але неупереджений. 43. Дратівливий. 44. Відкритий і прямолінійний.

IV. 45. Не терпить, щоб їм командували. 46. Скептичний. 47. На нього важко справити враження. 48. Образливий, скрупульозний.

V. 49. Легко ніяковіє. 50. Не впевнений у собі. 51. Поступливий. 52. Скромний.

VI. 53. Часто вдається до допомоги інших. 54. Дуже шанує авторитети. 55. Охоче приймає поради. 56. Довірливий і прагне радувати інших.

VII. 57. Завжди люб'язний у спілкуванні. 58. Дорожить думкою навколишніх. 59. Товариський і уживчивий. 60. Добросердий.

VIII. 61. Добрий, вселяє впевненість. 62. Ніжний і м'якосердий. 63. Любить піклуватися про інших. 64. Щедрий.

I. 65. Любить давати поради. 66. Справляє враження значущості. 67. Начальницько-наказовий. 68. Владний.

II. 69. Хвалькуватий. 70. Гордовитий і самовдоволенний. 71. Думає тільки про себе. 72. Хитрий і розважливий.

III. 73. Нетерпимий до помилок інших. 74. Своєкорисливий. 75. Відвертий. 76. Часто недружелюбний.

IV. 77. Озлоблений. 78. Скаржник. 79. Ревнивий. 80. Довго пам'ятає образи.

V. 81. Самобичуючий. 82. Соромливий. 83. Безініціативний. 84. Лагідний.

VI. 85. Залежний, несамостійний. 86. Любить підкорятися. 87. Надає можливість іншим приймати рішення. 88. Легко потрапляє в халепу.

VII. 89. Легко піддається впливу інших. 90. Готовий довіритися будь-кому. 91. Прихильний до всіх без вибору. 92. Всім симпатизує.

VIII. 93. Пробачає все. 94. Переповнений надмірним співчуттям. 95. Великодушний і терпимий до недоліків. 96. Прагне допомогти кожному.

I. 97. Прагне до успіху. 98. Чекає захоплення від кожного. 99. Розпоряджається іншими. 100. Деспотичний.

II. 101. Сноб (судить про людей за рангом і достатком, а не за особистими якостями). 102. Марнославний. 103. Егоїстичний. 104. Холодний, черствий.

III. 105. Уїдлиий, насмішкуватий. 106. Злий, жорстокий. 107. Часто гнівливий. 108. Бездушний, байдужий.

IV. 109. Злопам'ятний. 110. Проникнутий духом протиріччя. 111. Упертий. 112. Недовірливий і підозрілий.

V. 113. Боязкий. 114. Сором'язливий. 115. Занадто підкоряється. 116. М'якотілий.

VI. 117. Майже нікому не заперечує. 118. Нав'язливий. 119. Любить, щоб його опікали. 120. Надмірно довірливий.

VII. 121. Прагне здобути прихильність кожного. 122. З усіма погоджується. 123. Завжди з усіма дружелюбний. 124. Всіх любить.

VIII. 125. Надто поблажливий до оточуючих. 126. Намагається втішити кожного. 127. Дбає про інших на шкоду собі. 128. Псує людей надмірною добротою.

Обробка результатів

Бланк відповідей представлений таким чином, що визначення за кожним фактором виявляються згрупованими в мікро-матрицю (для прикладу наведені 1-й і 8-й фактори), що полегшує підрахунок суми балів без використання трафаретів. Кожному обведеному в кружечок номеру визначення присвоюється 1 бал.

I фактор			
1	2	3	4
33	34	35	36
65	66	67	68
96	97	98	99
VIII фактор			
29	30	31	32
61	62	63	64
93	94	95	96
125	126	127	128

Приклад:

Максимальна оцінка рівня – 16 балів, але вона розділена на чотири ступеня вираженості відносин:

0-4 бала – низький 5-8 балів – помірний 9-12 балів – високий 13-16 балів – екстремальний	адаптивна поведінка
0-4 бала – низький 5-8 балів – помірний 9-12 балів – високий 13-16 балів – екстремальний	адаптивна поведінка
0-4 бала – низький 5-8 балів – помірний 9-12 балів – високий 13-16 балів – екстремальний	екстремальна поведінка до патології
0-4 бала – низький 5-8 балів – помірний 9-12 балів – високий 13-16 балів – екстремальний	екстремальна поведінка до патології

Отримані бали переносяться на дискограму, при цьому відстань від центру кола відповідає числу балів за даною октантою (від 0 до 16). Кінці векторів з'єднуються й утворюють особистісний профіль.



За спеціальними формулами визначаються показники за основними чинниками: домінування та дружелюбність. Домінування = $(I - V) + 0,7 \times (VIII + II - IV - VI)$. Дружелюбність = $(VII - III) + 0,7 \times (VIII - II - IV + VI)$. Якісний аналіз отриманих даних проводиться шляхом порівняння дискограм, які демонструють відмінності між уявленнями різних людей.

I. Авторитарний. 13-16 - диктаторський, владний, деспотичний характер, тип сильної особистості, яка лідирує у всіх видах групової діяльності. Всіх наставляє, повчає, у всьому прагне покладатися на свою думку, не вміє

приймати поради інших. Навколишні відзначають цю владність, але визнають її. 9-12 - доміантний, енергійний, компетентний, авторитетний лідер, успішний у справах, любить давати поради, вимагає до себе поваги. 0-8 - впевнена у собі людина, але не обов'язково лідер, завзятий і наполегливий.

II. Егоїстичний. 13-16 - прагне бути над усіма, але одночасно в стороні від усіх, самозакоханий, розважливий, незалежний, себелюбний. Труднощі перекладає на оточуючих, сам належить до них кілька відчужено, хвалькуватий, самовдоволенний, зарозумілий. 0-12 - егоїстичні риси, орієнтація на себе, схильність до суперництва.

III. Агресивний. 13-16 - жорсткий і ворожий по відношенню до оточуючих, різкий, жорсткий, агресивність може доходити до асоціальної поведінки. 9-12 - вимогливий, прямолінійний, відвертий, строгий і різкий в оцінці інших, непримиренний, схильний у всьому звинувачувати оточуючих, насмішуватий, іронічний, дратівливий. 0-8 - впертий, завзятий, наполегливий і енергійний.

IV. Підозрілий. 13-16 – відчужений по відношенню до ворожого й злобного світу, підозрілий, образливий, схильний до сумніву в усьому, злопам'ятний, постійно на всіх скаржить, всім незадоволений (шизоїдний тип характеру). 9-12 – критичний, нетовариський, зазнає труднощів у інтерперсональних контактах через невпевненість у собі, підозрілість і страх поганого ставлення, замкнутий, скептичний, розчарований у людях, скритний, свій негативізм проявляє у вербальній агресії. 0-8 – критичний по відношенню до всіх соціальних явищ і оточуючих людей.

V. Покірливий. 13-16 – покірний, схильний до самоприниження, слабовольний, схильний поступатися всім і в усьому, завжди ставить себе на останнє місце й засуджує себе, приписує собі провину, пасивний, прагне знайти опору в будь-кому більш сильному. 9-12 – сором'язливий, лагідний, легко бентежить, схильний підкорятися більш сильному без урахування ситуації. 0-8 – скромний, боязкий, поступливий, емоційно стриманий, здатний підкорятися, не має власної думки, слухняно й чесно виконує свої обов'язки.

VI. Залежний. 13-16 – невпевнений у собі, має нав'язливі страхи, побоювання, тривожиться з будь-якого приводу, тому залежить від інших, від чужої думки. 9-12 – слухняний, боязкий, безпомічний, не вміє проявити опір, щиро вважає, що інші завжди праві. 0-8 – конформний, м'який, очікує допомоги та порад, довірливий, схильний захоплюватись оточуючими, ввічливий.

VII. Доброзичливий. 9-16 – доброзичливий і люб'язний з усіма, орієнтований на прийняття та соціальне схвалення, прагне задовольнити вимоги всіх, «бути хорошим» для всіх без урахування ситуації, прагне до цілей мікрогруп, має розвинуті механізми витіснення й придушення, емоційно лабільний (істероїдний тип характеру). 0-8 – схильний до співпраці, кооперації, гнучкий і компромісний під час вирішення проблем і в конфліктних ситуаціях, прагне бути в згоді з думкою оточуючих, свідомо конформний, дотримується умовностей, правил і принципів «гарного тону» у відносинах з людьми, ініціативний ентузіаст у досягненні цілей групи, прагне допомагати, відчувати

себе в центрі уваги, заслужити визнання й любов, товариський, проявляє теплоту та дружелюбність у відносинах.

VIII. Альтруїстичний. 9-16 – гіпервідповідальний, завжди приносить у жертву свої інтереси, прагне допомогти та співчувати всім, нав'язливий у своїй допомозі та занадто активний по відношенню до оточуючих, бере на себе відповідальність за інших (може бути тільки зовнішня «маска», яка приховує особистість протилежного типу). 0-8 – відповідальний по відношенню до людей, делікатний, м'який, добрий, емоційне ставлення до людей проявляє в співчутті, симпатії, турботі, ласкавий, вміє підбадьорити та заспокоїти оточуючих, безкорисливий і чуйний.

Анкета опитування на тему
«Дизайн міжособистісних відносин у колективі органу державної влади»

Шановний колего!

Я, Шостак Юлія Петрівна, студентка Запорізького національного університету факультету соціології та управління, в рамках написання кваліфікаційної роботи проводжу дослідження з метою вивчити як впливають міжособистісні відношення на становлення колективу органу державної влади для надання рекомендацій щодо оптимізації роботи колективі.

Ваші відверті відповіді дуже важливі для мене. Анкета анонімна. Результати будуть використані в узагальненому вигляді.

Уважно прочитайте запитання анкети та варіанти відповідей до них. Варіант, що найбільше відповідає вашій думці, обведіть в кружечок.

1. Скажіть, будь ласка, як довго ви працюєте у даному колективі?

- 1.1. До одного року
- 1.2. Від 1 року до 5-ти
- 1.3. Понад 5 років

2. Це Ваше перше місце роботи?

- 2.1. Так
- 2.2. Ні

3. Ви працюєте за фахом?

- 3.1. Так
- 3.2. Ні

4. Чи задоволені ви своєю роботою?

- 4.1. Дуже задоволений
- 4.2. Досить часто задоволений
- 4.3. Інколи задоволений
- 4.4. Зовсім не задоволений

5. Що найбільше Вас приваблює у вашій роботі? (Оберіть не більше 3-х варіантів)

- 5.1. Зміст роботи

- 5.2.Стосунки з колегами
- 5.3.Хороше керівництво
- 5.4.Рівень заробітної платні
- 5.5.Хороші умови праці
- 5.6.Графік роботи
- 5.7.Можливість професійного росту (навчання, стажування)
- 5.8.Можливість кар'єрного просування
- 5.9.Мене нічого не приваблює

6. Скільки разів протягом року Вас преміювали?

- 6.1.Зовсім не преміювали
- 6.2.Не частіше ніж один раз на рік
- 6.3.Кілька разів на рік
- 6.4.Кілька разів на квартал
- 6.5.Щомісяця

7. Чи відомі Вам умови преміювання?

- 7.1.Так
- 7.2.Ні

8. Чим Ви незадоволені у своїй роботі?

- 8.1.Важкі умови праці
- 8.2.Погані відношення із членами колективу
- 8.3.Погані відношення із керівництвом
- 8.4.Низький рівень оплати праці
- 8.5.Нецікавий зміст праці
- 8.6.Мене усе задовольняє

9. Як би ви оцінили результати своєї праці?

- 9.1.Високі
- 9.2.Середні
- 9.3.Низькі

10. Які з перелічених умов заважають Вам працювати на повну силу?

- 10.1.Важкі умови праці
- 10.2.Погані відношення із членами колективу
- 10.3.Погані відношення із керівництвом
- 10.4.Низький рівень оплати праці

- 10.5.Нецікавий зміст праці
- 10.6.Нестача знань, вмінь, навичок
- 10.7.Неможливість навчатися
- 10.8.Небажання навчатися
- 10.9.Нестача досвіду
- 10.10.Мені нічого не заважає

11. Чи трапляються у Вашому колективі порушення трудової дисципліни?

- 11.1.Часто
- 11.2.Рідко
- 11.3.Ніколи

12. Чи засуджуєте Ви вчинки порушників трудової дисципліни?

- 12.1.Так
- 12.2.Ні
- 12.3.Мені байдуже

13. Чи берете Ви участь у обговоренні виробничих питань?

- 13.1.Так
- 13.2.Ні
- 13.3.Мене це цікавить

14. Чи берете Ви участь у громадській роботі у колективі?

- 14.1.Так
- 14.2.Ні

15. Які доручення ви виконуєте? (назвіть одне-два доручення, що виконували останнім часом)

- 15.1. _____
- 15.2. _____

16. Як у Вашому колективі сприймають нововведення?

- 16.1.Позитивно
- 16.2.Негативно
- 16.3.Нейтрально

17. Оберіть, будь ласка, найбільш характерні взаємовідношення, що склалися у Вашому колективі (не більше 3-х)

- 17.1.Взаємовиручка
- 17.2.Дружба
- 17.3.Співробітництво
- 17.4.Жорстка конкуренція
- 17.5.Байдужість
- 17.6.Ворожіть

17.7.Товариськість

17.8.Нейтральність

17.9.Ненависть

17.10.Взаєморозуміння

17.11.Повага

18. Чи проводяться у Вас корпоративні свята?

18.1.Так

18.2.Ні

19. Ваші колеги привітали Вас з Днем народження і з найближчим святом?

19.1.Так

19.2.Ні

20. Який стиль керівництва, на Вашу думку, притаманний вашому керівникові?

20.1.Демократичний

20.2.Авторитарний

20.3.Ліберальний

20.4.Важко оцінити

21. Які цінності найбільш притаманні Вашому колективу? (обрати не більше 3-х найбільш характерних)

21.1.Працелюбність

21.2.Щирість та відвертість

21.3.Рішучість і наполегливість

21.4.Байдужість

21.5.Лідерство і першість

21.6.Раціональність (заробити побільше грошей)

21.7.Самореалізація

21.8.Колективізм

21.9.Індивідуалізм

21.10.Життєрадісність

21.11.Акуратність

21.12.Обов'язковість

22. Ваша думка впливає на важливі для колективу рішення?

22.1.Так

22.2.Ні

23.Чи хотіли б Ви щось змінити у Вашому колективі?

23.1.Так

23.2.Ні

24.Що саме? (Назвіть одну-дві пропозиції)

24.1. _____

24.2. _____

25.Чи хотіли б Ви змінити місце роботи найближчим часом?

25.1.Так

25.2.Ні

Повідомте де що про себе**26.Ваш вік** _____**27.Стать**

27.1.Чоловіча

27.2.Жіноча

28.Загальний стаж роботи _____**29.Рівень кваліфікації**

29.1. Провідний спеціаліст

29.2. Головний спеціаліст

29.3. Керівник/заступник

ДЯКУЮ ЗА СПІВПРАЦЮ!

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Шостак Юлія Петрівна, магістрантка 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти julia1604@ukr.net,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Дизайн міжособистісних відносин у колективі органу державної влади»
- відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;
- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) Шостак Ю.П.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) Масюк О.П.