

УДК 35.085

<https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.3.14>

Н.М. КОВАЛЬСЬКА

Херсонський національний технічний університет

ORCID: 0000-0002-5758-8373

## ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

*У статті проаналізовано комплекс комунікативної взаємодії в органах публічної влади у психологічному вимірі. Це передбачає розгляд психологічних особливостей учасників такої взаємодії – керівника та підлеглих – на різних рівнях комунікації. З'ясовано, що ділова комунікація пов'язана не лише з обміном інформацією та виявленням емоцій, але й з відповідними знаннями службовців, потрібними для взаємодії з громадянами та отримання у процесі такого діалогу продуктивного результату – за умови виявлення службовцем комунікабельності й комунікативної культури, що передбачає повагу, відкритість, толерантність, товариськість, правдивість стосовно громадян.*

*Зроблено висновки, що ефективність діяльності установи публічного управління безпосередньо залежить від взаємодії всередині організації, зокрема коректної комунікації, яка формує задоволеність працею, командний дух, корпоративну вірність, а також шанс для кожного усвідомити й використати свої власні можливості. Серед комунікативних якостей публічного службовця визначаються вміння установити потрібний контакт, сприятливу атмосферу, плідний діалог, підібрати стиль спілкування, правильні слова та вирази, уміти висловити свою думку, здійснювати самоконтроль, адекватно реагувати на критику. Керівник має сформувати діловий, але комфортний клімат, що сприяє плідній роботі; адекватно орієнтувати й координувати підлеглих на сумлінне виконання їхніх функцій. При цьому він має взаємодіяти без зайвої імперативності, прагнути компромісу та давати можливість і стимулювати працівників на виявлення ініціативи, креативного ставлення до виконання завдань. Відповідно до діалогічної форми ділового спілкування важливим є ставлення до співбесідника, адже будь-які негативні моменти впливатимуть на ефективність бесіди. Серед таких рис традиційно відзначаються оцінні – зовнішні (оцінка іншими людьми), внутрішні (вплив стереотипів), ситуативні (психічний стан у момент спілкування), суб'єктивні (особиста оцінка людини).*

*Ключові слова:* публічне управління, комунікація, психологія, діалог, керівник, службовець, громадяни.

Н.М. КОВАЛЬСКАЯ

Херсонский национальный технический университет

ORCID: 0000-0002-5758-8373

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОМУНІКАТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ОРГАНАХ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ

*В статье проанализирован комплекс коммуникативного взаимодействия в органах публичной власти в психологическом измерении. Это предполагает рассмотрение психологических особенностей участников такого взаимодействия – руководителя и подчиненных – на разных уровнях коммуникации. Выяснено, что деловая коммуникация связана не только с обменом информацией и выявлением эмоций, но и с соответствующими знаниями служащих, нужными для взаимодействия с гражданами и получения в процессе такого диалога продуктивного результата – при условии выявления служащим коммуникативности и коммуникативной культуры, предусматривает уважение, открытость, толерантность, общительность, правдивость по отношению к гражданам.*

*Сделаны выводы, что эффективность деятельности учреждения публичного управления напрямую зависит от взаимодействия внутри организации, в частности корректной коммуникации, которая формирует удовлетворенность трудом, командный дух, корпоративную верность, а также шанс для каждого осознать и использовать свои собственные возможности. Среди коммуникативных качеств публичного служащего определяются умение установить контакт, благоприятную атмосферу, плодотворный диалог, подобрать стиль общения, правильные слова и выражения, уметь выразить свое мнение, осуществлять самоконтроль, адекватно реагировать на критику. Руководитель должен сформировать деловой, но комфортный климат, способствует плодотворной работе; адекватно ориентировать и координировать подчиненных на добросовестное выполнение их функций. При этом он взаимодействует без лишней императивности, стремится к компромиссу и дает возможность и стимулирует работников на проявление инициативы, креативного отношения к выполнению задач. Согласно диалогической форме делового общения важно отношение к собеседнику, ведь любые негативные моменты будут влиять на эффективность беседы. Среди таких черт традиционно*

*отмечаются оценочные – внешние (оценка другими людьми), внутренние (влияние стереотипов), ситуативные (психическое состояние в момент общения), субъективные (личная оценка человека).*

*Ключевые слова: публичное управление, коммуникация, психология, диалог, руководитель, служащий, граждане.*

N.M. KOVALSKA

Kherson National Technical University

ORCID: 0000-0002-5758-8373

## PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF COMMUNICATIVE INTERACTION IN PUBLIC AUTHORITIES

*The article analyzes the complex of communicative interaction in public authorities in the psychological dimension. This involves considering the psychological characteristics of the participants of such interaction - the leader and subordinates - at different levels of communication. It was found that business communication is associated not only with the exchange of information and expression of emotions, but also with the relevant knowledge of employees needed to interact with citizens and obtain a productive result in such a dialogue - provided the employee finds sociability and communication culture, implies respect, openness, tolerance, camaraderie, truthfulness towards citizens.*

*It is concluded that the effectiveness of public administration directly depends on the interaction within the organization, in particular correct communication, which forms job satisfaction, team spirit, corporate loyalty, as well as a chance for everyone to realize and use their own opportunities. Among the communicative qualities of a public servant are the ability to establish the right contact, favorable atmosphere, fruitful dialogue, choose a communication style, correct words and expressions, be able to express their opinions, exercise self-control, respond adequately to criticism. The leader must create a businesslike but comfortable climate that promotes fruitful work; adequately orient and coordinate subordinates to the conscientious performance of their functions. At the same time, he must interact without undue imperative, seek compromise and give the opportunity and encourage employees to show initiative, creative attitude to the tasks. According to the dialogic form of business communication, the attitude to the interlocutor is important, because any negative moments will affect the effectiveness of the conversation. Among such traits are traditionally evaluative - external (evaluation by other people), internal (influence of stereotypes), situational (mental state at the time of communication), subjective (personal evaluation of the person).*

*Key words: public administration, communication, psychology, dialogue, manager, employee, citizens.*

### Постановка проблеми

Останнім часом – із переформатуванням України на людиноцентристську модель управління – вчені-психологи, а також соціологи, державники приділяють увагу питанням ділової комунікації, коли враховується внутрішній світ і пріоритети кожного працівника в будь-якій сфері народного господарства – від офісу фірми до органу публічного управління. Тобто головний об'єкт означених галузей науки – людина – вивчається і в ролі керівника-менеджера, який має правильно керувати підлеглим колективом, і службовця-клерка, який має правильно й компетентно виконувати завдання керівника. При цьому він виявляє й самостійність у такому процесі, сміливо пропонуючи власні погляди на актуальні проблеми організації. Така виробнича поведінка вкладається в сучасні виміри ділової комунікації, серед яких виділяються взаємні довіра, повага, увага й толерантність. За таких умов діалог між представниками влади й громадськості буде плідним і ефективним, що актуально для сучасної України, адже вирівнює деформації у стосунках держави й народу.

Це також є актуальним в умовах орієнтації України на входження її в європейський простір, де вимога уважного й шанобливого ставлення до громадян є головною в системі публічного управління, завдання якого – захищати інтереси народу, задовольняти його соціальні й економічні потреби та виконувати передвибірні настанови, а отже, виконувати свої фахові функції та відповідати за свої обіцянки. Тобто здійснювати ефективну комунікацію з громадянами з усіх життєвих питань.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Як уже було зазначено вище, питаннями такої соціальної комунікації займаються вчені тих галузей науки, що мають людину за об'єкт дослідження, насамперед психологи й державники – відповідно до сфери нашого дослідження, що стосується публічної служби й самих службовців. Так, на академічному рівні В. Гошовська [1] зі своїми колегами вивчає особливості комунікації та ділового спілкування в публічному управлінні, на монографічному – В. Зливков, О. Завгородня, С. Лукомська [2], які аналізували це питання в контексті психології взаємодії, Ю. Пирогова [3] досліджувала соціально-психологічний підхід до управління людськими ресурсами в системі публічної служби України. Відзначаємо й дослідників комунікативної толерантності в діловому спілкуванні – М. Бабій [4], А. Скок [5], В. Тернопільську [6], а також етичного виміру ділової комунікації у сфері державного управління (Т. Василевська) [7].

### Формулювання мети дослідження

Зважаючи на наведену вище актуальність поставленої проблеми, мета цієї статті – проаналізувати комплекс комунікативної взаємодії в органах публічної влади у психологічному вимірі. Це передбачає розгляд психологічних особливостей учасників такої взаємодії – керівника та підлеглих – на різних рівнях комунікації.

### Викладення основного матеріалу дослідження

Як відомо, поняття «комунікація» позначає суто спілкування та обмін інформацією [Тлум, с. 562], проте це насамперед взаємне контактування двох або більше осіб, що вже передбачає психологічну складову, яка впливає не лише на ефективність зазначеного обміну думками чи фактами, але й на порозуміння між людьми, що має й подальші перспективи такої комунікації. Відповідно в умовах організації це сприятиме плідним виробничим відносинам, а в умовах органу публічного управління – ще й позитивним відносинам із громадянами та, зрештою, підняттю авторитету публічної влади серед них, що на сьогодні в Україні дуже важливо, адже всілякі рейтинги й опитування свідчать про низький рівень довіри громадян до органів держави. Зрозуміло, що й судова система, й правоохоронна, й адміністративна мусять зробити дуже багато реальних справ, відзначених безкорисливістю та повагою до людей, аби ті почали ставитися до органів із довірою та сподіванням на справедливість.

Уже сам характер системи комунікації в організації – горизонтальної та вертикальної – показує різний психологічний підхід того ж таки керівника до ділового спілкування в колективі: або він дає можливість колегам брати активну участь у спільній діяльності, через що сам термін «колеги» стає актуальним і реальним, або не дає такої можливості, беручи всі творчі функції на себе, залишаючи підлеглим лише фізичне виконання наданих ним завдань, а тому вже актуальним є саме термін «підлегли». Коли до цього додати ще й інші чинники адміністративно-командного стилю управління, матимемо колишню адміністративну систему в умовах авторитарного (тоталітарного, тиранічного) режиму, що, як відомо, виявляє свою ефективність лише в разі екстремальної ситуації воєнного чи іншого надзвичайного стану в державі. Отже, горизонтальна інформація передбачає певною мірою рівність і враховує знання колегами один одного, а керівником – знання про сильні сторони кожного працівника установи.

В. Гошовська з колективом співавторів наводить навіть конкретні процентні виміри такого обміну інформацією в колективі, за якими горизонтальний шлях дає 90 % ефективності, а вертикальний і різноманітні його складові – максимум 40 %, що пояснюється різними причинами психологічного характеру, серед яких відзначається тиск на підлеглих, спотворення інформації, егоїзм керівника тощо [1, с. 20-21]. Відомо, що ефективність діяльності установи публічного управління безпосередньо залежить від взаємодії всередині організації, зокрема коректної комунікації, яка формує задоволеність працею, командний дух, корпоративну вірність, а також шанс для кожного усвідомити й використати свої власні можливості. Для створення зазначеної атмосфери встановлено такі чинники: зрозумілі й прийнятні всім працівникам цілі організації, чіткий розподіл обов'язків, відповідність керівника статусу лідера, стабільний ритм роботи, неплинність кадрів, невимушеність спілкування, активне обговорення питань, вільне вираження власних думок, поважання позицій інших [7, с. 133].

Визначаються відповідні комунікативні якості публічного службовця, серед яких акцентуємо на вміннях установлювати потрібний контакт, сприятливу атмосферу, плідний діалог, підбирати правильний стиль спілкування, правильні слова та вирази, висловлювати свою думку, здійснювати самоконтроль, виходити з конфліктної ситуації, слухати й реагувати на почуте, адекватно реагувати на критику [7, с. 131]. В умовах сьогодення це стосується й керівника, й підлеглого – усі мають бути активні й креативні в управлінській діяльності.

Ю. Пирогова, досліджуючи комунікацію в управлінській діяльності, визначає такі психологічні особливості, що мають бути властиві службовцю. Це, зокрема, самодіяльність, творчий підхід до виконання фахових завдань. Проте головну роль виконує керівник, який мусить правильно й ефективно керувати персоналом установи, формуючи діловий, але комфортний клімат, що сприяє плідній роботі; адекватно орієнтувати й координувати підлеглих на сумлінне виконання їхніх функцій. Але при цьому керівник має взаємодіяти без зайвої імперативності, прагнути компромісу та давати можливість і стимулювати працівників на виявлення ініціативи, креативного ставлення до виконання завдань. Для цього він володіє певними психологічними якостями – комунікабельністю, почуттям колективізму, емпатією, компетентністю, ініціативністю, доброзичливістю [3, с. 153]. Відповідно такі ж риси він має цінувати у підлеглих, щоб мати впевненість у тому, що вони виконають його завдання вчасно й повною мірою. Із боку керівника встановлено такі етичні настанови щодо спілкування з підлеглими: повага до них, тактовність, справедливість, критичне ставлення до себе, довіра й підтримка духу співробітництва. Рівність виявляється в дотриманні постулату про ставлення до людей відповідно як вони б ставилися до нього, а загалом керівникові слід дотримуватися таких правил: залучати підлеглих до розуміння корпоративних ідей, довіряти й захищати їх, ставитися з повагою до них, підтримувати рівноправність у колективі, підтримувати принцип справедливості, створити комфортну атмосферу в установі, спонукати

до висловлення своєї думки, пропозиції, уміти визнавати власні помилки, не втручатися в особисті справи підлеглих [7, с. 143-144].

Вимоги до публічного службовця пояснюються тим, що він підлягає особливому, підвищеному контролю – контролю з боку громадськості, яка буде його оцінювати. Тому посадовець окрім виконавської дисципліни має бути готовий до різноманітного ставлення населення, що може бути негативним за виробленими ще до нього стереотипами. Через це потрібні й інші риси – воля, уміння показати себе в складних ситуаціях, самопожертва, а з іншого боку – бажання до постійної самоосвіти, набуття нових знань і вмій, уміння аналізувати значний обсяг нової інформації, компетентність, організаторські здібності, уміння брати на себе відповідальність, самовладання, самооцінка [3, с. 155-156].

До зазначених вище вимог, які предметно виявляються під час спілкування з колегами, керівником, громадянами, ми ще додамо гуманітарні знання й переконання – ті, що відповідають державній політиці. Тобто він не лише має знати цю інформацію, але й бути в ній переконаним, навіть своєрідним її адептом. Маємо на увазі національно-духовні цінності, що властиві українцям, – насамперед українську мову, якою службовець мусить (зобов'язаний) володіти вільно, а також знання сонму національних героїв, які віддали своє життя за незалежну Україну. А тому складні питання щодо ідентифікації тих таки І. Мазепи, С. Бандери, Р. Шухевича як героїв України мають ним сприйматися однозначно й категорично: хто боровся за незалежність – той герой, у такому разі жертви Другої світової війни полягли за визволення радянської держави, частиною якої були українські землі, а тому до зазначеного сонму не потрапляють. Але з іншого боку, це жертви війни, і це стосується вже християнських загальнолюдських цінностей – саме так публічна особа, яка займає посаду в Українській державі, має пояснювати громадянам із дотриманням толерантності й поваги до їхніх особистих духовних цінностей.

У таких умовах учені визначають чинники ефективного спілкування в організації, серед яких акцентуємо на стимулюючих – прагнення до безперервного оновлення знань для обміну; вироблення відчуття спільної справи з упевненістю у власній значущості при її виконанні. Такі чинники формуватимуть психологічну відкритість особистості на відміну від замкненості, коли людина виявляє свої інтровертні риси [1, с. 22-23]. Також слід нагадати і про толерантність як позитивну рису спілкування, і мовленнєву форму діалогу, який обов'язково позначає вирішення певної актуальної проблеми через взаєморозуміння та злагоду, що призводить навіть до встановлення істини [4, с. 22]. У мовному контексті діалог позначає розмову, обмін думками, переговори [8, с. 302], у психологічному – соціально-психологічну взаємодію, що, за словами А. Скок, «породжує довіру, готовність до співробітництва й компромісу, товарищескість і дружелюбність» [5, с. 113]. Інша дослідниця – В. Тернопільська, аналізуючи соціально-комунікативну культуру особи, також говорить і про толерантність, і про діалог як взаємодію комунікантів, де виявляється як ставлення один до одного, так й інформаційний обмін [6, с. 92]. Тобто саме комунікативна толерантність як фахова риса допоможе підвищити ефективність будь-якого управлінського процесу.

Відповідно до діалогічної форми ділового спілкування важливим є ставлення до співбесідника, адже будь-які негативні моменти впливатимуть на ефективність бесіди. Серед таких рис традиційно відзначаються оцінні – зовнішні (оцінка іншими людьми цього комуніканта, зокрема неправдива чи поверхова), внутрішні (вплив стереотипів, зокрема гендерних, фізіологічних, національних тощо), ситуативні (психічний стан комунікантів у момент спілкування, що може бути протилежним за емоційністю), суб'єктивні (особиста оцінка людини, з якою спілкуєшся, не завжди відповідає дійсності, або вже є негативний власний досвід такої взаємодії). А зарадити цим негативним чинникам може відпрацювання таких умінь: об'єктивна оцінка партнера по спілкуванню, прибирання психологічних бар'єрів у спілкуванні, уміння керувати власними емоціями та викликати до себе інтерес із боку співбесідника [1, с. 29]. Це дасть можливість перебороти моменти, які заважають правильно оцінити співрозмовника, що зрештою впливатиме на ефективність комунікації.

Звертаємо увагу на останній чинник – уміти викликати до себе інтерес співбесідника, адже це головний момент на початку комунікативного акту, коли той співбесідник також оцінює вас, і від позитивної його реакції залежатиме досягнення мети комунікації. Тобто потрібно викликати його довіру, і це важливо як на індивідуальному рівні спілкування (в умовах діалогу), так і на суспільному, де відбувається встановлення колективної довіри громадян до окремого публічного службовця та всієї системи публічної служби загалом. Серед вербальних і невербальних засобів спілкування психологами називаються ті, що впливають на співбесідника. Це насамперед культура мовлення, зокрема вибір правильних слів і виразів, використання гумору, акцентування мовлення (варіювання гучності голосу, швидкість тощо), міміка й жестикуляція, поза оратора, що викликає довіру аудиторії. До цього варто додати й уміння слухати співрозмовника, що формує почуття довіри [1, с. 31, 34]. Такі засоби викликають увагу публічних діячів – політиків, місцевих керівників, артистів, кандидатів у депутати, учителів тощо, які мають впливати на аудиторію глядачів / слухачів.

У монографії «Психологія педагогічної взаємодії: інтегративний підхід» колектив авторів аналізує комунікацію в контексті освітнього середовища [2], але ми прокоментуємо деякі моменти відповідно до контексту публічного управління. Так, визначені стилі, серед яких однозначні – директивний, авторитарний, толерантний, агресивний та ін. – підлягають взаємній інтеграції, утворюючи гібридні стилі, що більш актуальні в сучасних умовах більшої свободи вибору. Наприклад, при поєднанні толерантного й авторитарного стилів відзначається прагнення до співпраці, комунікабельність, але за домінування першого з них посилюється рівень підкорення, підвладності впливу іншого. На нашу думку, це не досить правильно, адже толерантність ми розглядаємо як, навпаки, адекватне сприймання чужих ідей. Натомість авторитарність – як конкретне егоцентричне формування довкола керівника (лідера), адже цей термін відповідає політичному режиму. Тобто, якщо авторитет керівника – це явище заслужене з часом, то авторитарність передбачає побудовану довкола нього систему не через трудові заслуги, а через фактичний статус керівника та його особисте бажання (незаслужене) бути в центрі уваги. Отже, мікс «авторитарний – толерантний» навряд чи реальний.

Інший мікс «скептично-толерантний» може мати практику, адже ці дві ознаки перебувають в різних двох площинах: людина, яка не вірить сама, може вірити в певні ідеї іншого. З іншого боку, «скептично-агресивний» уже конкретно негативний стиль, адже попри невіру ця особа ще й виявляє агресивність щодо інших. У будь-якому разі ці стилі не мають бути в публічній службі, адже ця фахова сфера є надто відповідальною перед громадянами, щоб допускати авторитарні чи агресивні прояви.

Означена нами толерантність у межах публічного управління кореспондує поняттю «легітимність», що вже конкретно позначає довіру громадян до влади, яка є одним із чинників демократизму. Т. Василевська з цього приводу зазначає, що громадяни в такому разі залежні від виконавців-чиновників і законодавців-політиків, адже вони довірили їм владу. Якщо ж відбувається зловживання цією довірою (тобто владою), що зумовлює ту ж таки корупцію, то громадяни виявляються одуреними, а це вже площина етики [7, с. 14]. Іншими словами, етичні вимоги до публічних службовців набувають неабиякого значення в умовах демократичної держави, при тому що етика управлінської діяльності виявляється саме в культурі спілкування службовців із громадянами.

Оскільки легітимність позначає довіру народу до влади, визнання її в усіх проявах, то така довіра заслуговує на увагу науковців. І вони її вбачають саме в комунікації, з якої громадяни дізнаються про реальні здобутки та проколи влади. Останнє призводить до недовіри. У науці визначаються види довірливих стосунків: 1) між пасивним об'єктом (особою, групою осіб) та активним суб'єктом (лідером, олігархатом), у результаті чого виникає патерналізм, коли пасивні громадяни чекають від влади якоїсь подачки та є підвладними жорсткій опіці другої, що може призвести до тоталітаризму; 2) між двома активними суб'єктами, коли вони довіряють один одному, що призводить до виникнення партнерських відносин [7, с. 16]. Отже, патерналістські й партнерські відносини перебувають на протилежних полюсах взаємодії «народ-влада» і ілюструють реальність демократії у суспільстві – чи це лише зачатки, чи вже усвідомлений стан суспільства. На жаль, в Україні єдиною ознакою демократії поки що залишаються лише вибори, а активність громадян виявляється зрідка – переважно на рівні місцевих громад (хоча вже двічі народ застосовував таку надактивну форму протесту, як «майдан», що свідчить про значний його політичний потенціал).

Ще один важливий компонент взаємодії в колективі службовців полягає в умінні вести дискусію, що вчені пов'язують з уникненням психологічного тиску, категоричності в поглядах, імперативності в доведенні, зайвої емоційності, слухати опонента й намагатися зрозуміти його мотиви й аргументи, мати за провідну мету пошук істини, а не перемогу в суперечці, а також технічні поради: використовувати зрозумілі терміни, поняття, розуміти доцільність дискусії, поважати думку опонента, не використовувати власний статус адміністратора, у разі спілкування з аудиторією звертатися до людини, яка уважно з розумінням слухає [1, с. 39]. Така дискусійна майстерність допоможе не лише у внутрішньоорганізаційних ситуаціях, але й у спілкуванні з громадянами, що набагато важливіше, адже нівелює конфліктність у суспільстві.

Вона входить до комплексу культури спілкування, яку Т. Василевська пов'язує не лише з обміном інформацією та виявленням емоцій, але й з відповідними знаннями службовців, потрібними для взаємодії з громадянами та отримання у процесі такого діалогу продуктивного результату. Це спілкування займає більшу частину робочого (й не тільки) часу, коли адміністратор виявляє свою комунікабельність і комунікативну культуру, що передбачає повагу, відкритість, толерантність, товариськість, правдивість [7, 128-129]. Тобто бачимо знову поєднання «толерантність – повага» як ознаку демократичного суспільства за принципами людиноцентризму.

#### Висновки

Проаналізувавши погляди вчених на проблему комунікативної взаємодії у сфері публічного управління, можемо зробити певні висновки:

1. Ефективність діяльності установи публічного управління безпосередньо залежить від взаємодії всередині організації, зокрема коректної комунікації, яка формує задоволеність працею,

командний дух, корпоративну вірність, а також шанс для кожного усвідомити й використати свої власні можливості.

2. Серед комунікативних якостей публічного службовця визначаються вміння установити потрібний контакт, сприятливу атмосферу, плідний діалог, підібрати стиль спілкування, правильні слова та вирази, уміти висловити свою думку, здійснювати самоконтроль, адекватно реагувати на критику.

3. Керівник має сформувати діловий, але комфортний клімат, що сприяє плідній роботі; адекватно орієнтувати й координувати підлеглих на сумлінне виконання їхніх функцій. При цьому він має взаємодіяти без зайвої імперативності, прагнути компромісу та давати можливість і стимулювати працівників на виявлення ініціативи, креативного ставлення до виконання завдань. Для цього він володіє психологічними якостями – комунікабельністю, почуттям колективізму, компетентністю, ініціативністю, доброзичливістю.

4. Відповідно до діалогічної форми ділового спілкування важливим є ставлення до співбесідника, адже будь-які негативні моменти впливатимуть на ефективність бесіди. Серед таких рис традиційно відзначаються оцінні – зовнішні (оцінка іншими людьми цього комуніканта), внутрішні (вплив стереотипів, зокрема гендерних, фізіологічних, національних тощо), ситуативні (психічний стан комунікантів у момент спілкування), суб'єктивні (особиста оцінка людини, з якою спілкуєшся).

### Список використаної літератури

1. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / Гошовська В.А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с.
2. Психологія педагогічної взаємодії: інтегративний підхід : монографія / В.Л. Зливков, О.В. Завгородня, С.О. Лукомська та ін. Київ, 2019. 259 с.
3. Пирогова Ю. Соціально-психологічний підхід до управління людськими ресурсами в системі публічної служби України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 3(42). С. 152-159.
4. Бабій М. Толерантність теоретичні та практичні засади. *Українське релігієзнавство*. 1996. № 4. С. 13-23.
5. Скок А. Г. Комунікативна толерантність викладача вищого навчального закладу. Актуальні проблеми психології. *Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2005. № 15. Т.1. С. 113-117.
6. Тернопільська В. І. Толерантність як складова соціально-комунікативної культури особистості. *Вісник Житомирського державного університету*. 2008. Вип. 40. С. 92-95.
7. Василевська Т.Е. Етика державного управління : підручник. Київ : НАДУ, 2015. 204 с.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови / В.Т. Бусел. Київ; Ірпін' : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

### References

1. Komunikatsiyi v publichnomu upravlinni: aspekty orhanizatsiynoyi kul'tury ta dilovoho spilkuvannya [Communications in public administration: aspects of organizational culture and business communication] / Hoshovs'ka V.A. ta in. Kyiv : K.I.S., 2016. 130 p.
2. Psykholohiya pedahohichnoyi vzayemodiyi: intehratyvnyy pidkhid [Psychology of pedagogical interaction: an integrative approach: a monograph] / V.L. Zlyvkov, O.V. Zavhorodnya, S.O. Lukoms'ka ta in. Kyiv, 2019. 259 p.
3. Pyrohova YU. Sotsial'no-psykholohichnyy pidkhid do upravlinnya lyuds'kyu resursamy v systemi publichnoyi sluzhby Ukrayiny [Socio-psychological approach to human resource management in the public service of Ukraine]. *Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya [Public administration and local self-government]*. 2019. Vyp. 3(42). pp. 152-159.
4. Babiy M. Tolerantnist' teoretychni ta praktychni zasady [Tolerance theoretical and practical principles]. *Ukrayins'ke relihiyeznavstvo [Ukrainian religious studies]*. 1996. № 4. pp. 13-23.
5. Skok A. H. Komunikatyvna tolerantnist' vykladacha vyshchoho navchal'noho zakladu [Communicative tolerance of a teacher of higher education]. *Aktual'ni problemy psykholohiyi. Sotsial'na psykholohiya. Orhanizatsiyna psykholohiya. Ekonomichna psykholohiya [Current problems of psychology. Social Psychology. Organizational psychology. Economic psychology]*. 2005. № 15. T.1. pp. 113-117.
6. Ternopil's'ka V. I. Tolerantnist' yak skladova sotsial'no-komunikatyvnoyi kul'tury osobystosti [Tolerance as a component of social and communicative culture of the individual]. *Visnyk Zhytomyr's'koho derzhavnoho universytetu [Bulletin of Zhytomyr State University]*. 2008. Vyp. 40. pp. 92-95.
7. Vasylevs'ka T.E. Etyka derzhavnoho upravlinnya [Vasilevs'kaya TE Ethics of public administration]. Kyiv : NADU, 2015. 204 p.
8. Velykyy tлумachnyy slovnyk suchasnoyi ukrayins'koyi movy [Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language] / V.T. Busel. Kyiv; Irpin' : VTF «Perun», 2005. 1728 p.