
Формування міжособистісної та групової взаємодії персоналу в контексті лідерських детермінант управління

Надія Олійник

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, Кам'янець-Подільський, Україна

ORCID: 0000-0001-6978-6863

Анотація: обґрунтовано теоретико-методологічні засади розвитку ефективної взаємодії працівників як системного результату управлінського впливу. Схарактеризовано міжособистісну та групову взаємодію, яка виступає не лише соціально-психологічною характеристикою колективу, а й інтегральним показником реалізації лідерського потенціалу керівника та сформованості його управлінських компетентностей. Розкрито сутність лідерських детермінант управління як сукупності поведінкових, комунікативних, мотиваційних та емоційно-регулятивних чинників, що визначають характер координації спільної діяльності, рівень довіри, згуртованості та залученості персоналу. Проаналізовано вплив стилів керівництва, ситуаційної гнучкості, здатності до прийняття управлінських рішень і розвитку емоційного інтелекту на формування продуктивного соціально-психологічного клімату в організації. Акцентовано увагу на тому, що ефективність групової взаємодії зумовлюється не лише формальними управлінськими механізмами, а передусім якістю лідерської поведінки, здатністю керівника до емпатійного сприйняття, конструктивного зворотного зв'язку та підтримки партнерської моделі комунікації. Обґрунтовано доцільність інтеграції компетентнісного та поведінкового підходів у процесі формування управлінського впливу, що забезпечує узгодження індивідуальних і групових цілей та підвищує результативність діяльності організації. Зроблено висновок, що розвиток міжособистісної та групової взаємодії персоналу потребує системного впровадження лідерських практик, орієнтованих на баланс завдань і відносин, що створює передумови для сталого організаційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: управління персоналом, моделі поведінки, лідерські детермінанти, стиль керівництва, компетентність менеджера, людський капітал, соціально-психологічний клімат.

1. Вступ

У сучасних умовах трансформації соціально-економічних систем, цифровізації управлінських процесів та зростання ролі людського капіталу особливої актуальності набуває проблема формування ефективної міжособистісної та групової взаємодії персоналу. Організації функціонують у середовищі постійних змін, що потребує не лише структурної гнучкості, а й здатності керівників забезпечувати конструктивну комунікацію, координацію спільної діяльності та узгодження індивідуальних і колективних цілей. У цьому контексті управління дедалі більше розглядається не як сукупність адміністративних процедур, а як процес цілеспрямованого впливу на поведінку людей через систему лідерських детермінант, що визначають характер взаємодії в організації.

Міжособистісна та групова взаємодія виступає фундаментом організаційної ефективності, оскільки саме через неї реалізуються управлінські рішення, формується соціально-психологічний клімат, забезпечується залученість персоналу та досягаються стратегічні цілі. Водночас ефективність взаємодії залежить від рівня сформованості управлінських

компетентностей керівника, його поведінкових характеристик, комунікативної культури та здатності до емоційної саморегуляції.

Лідерські детермінанти управління, а саме: стиль керівництва, мотиваційні механізми, особливості прийняття рішень, розвиток довіри та партнерських відносин, у різний спосіб формують передумови для згуртованості колективу та підвищення результативності діяльності організації. Водночас, попри значні наукові дослідження у сфері лідерства, управлінських компетентностей та організаційної поведінки, питання комплексного аналізу міжособистісної та групової взаємодії як результату реалізації зазначених детермінант потребує подальшого теоретичного осмислення й систематизації, оскільки недостатньо розкритими залишаються механізми інтеграції компетентнісного та поведінкового підходів у формуванні ефективної управлінської взаємодії. Важливого значення також набуває роль емоційно-регулятивних чинників у забезпеченні сталого розвитку організації.

2. Об'єкт і предмет дослідження

Об'єктом дослідження є міжособистісна та групова взаємодія персоналу в організаційних колективах, що охоплює комунікаційні процеси, соціальні зв'язки та рівень співпраці працівників з урахуванням структури організації, стилю керівництва та корпоративної культури. Попри численні дослідження організаційної поведінки та лідерства, на практиці часто спостерігається недостатня згуртованість команд, фрагментарність комунікацій та обмежене врахування емоційно-регулятивних чинників, що знижує ефективність роботи. Предметом дослідження виступають лідерські детермінанти управління, які впливають на формування ефективної міжособистісної та групової взаємодії персоналу та визначають результативність і стабільність діяльності організації.

3. Мета та задачі дослідження

Метою дослідження є обґрунтування шляхів формування міжособистісної та групової взаємодії персоналу в організації в контексті реалізації лідерських детермінант управління. Пріоритетні завдання у зазначеній сфері передбачають оптимізацію управлінських підходів для підвищення результативності діяльності колективу. Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні підходи до вивчення лідерських детермінант управління та їх впливу на організаційну поведінку;
- проаналізувати роль стилю керівництва, мотиваційних механізмів і розвитку довіри у формуванні згуртованого колективу;
- визначити ключові компетентнісні та поведінкові фактори ефективної міжособистісної та групової взаємодії;
- обґрунтувати шляхи інтеграції емоційно-регулятивних чинників у практику управління для забезпечення сталого розвитку організації.

4. Аналіз літератури

Проблеми формування міжособистісної та групової взаємодії персоналу в контексті лідерських детермінант управління досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Серед українських дослідників варто відзначити роботи В. Адамчука, А. Виноградської, М. Виноградського, О. Грішнкової, І. Дахно, Д. Іванцевича, А.Колота, О. Крушельницької, М. Лукашевича, Л. Скібіцька, М. Туленкова та інших науковців, які аналізували організаційні структури та управлінські підходи до персоналу, зокрема взаємозв'язок мотивацій, задоволення роботою та ефективності колективу. У зарубіжній науковій літературі увага приділялася розвитку управлінських і лідерських компетентностей керівників, їх здатності впливати на

колектив, мотивувати співробітників і забезпечувати результативну командну роботу, що досліджувалася у працях М. Армстронга, В. Врума, Р. Дж. Гауза, Ф. Герцберга, Д. Гоулмена, П. Друкера, А. Сміта, Ф. Тейлора, А. Файоля, Ф. Філдера, А. Яго та інших науковців. Водночас у сучасних дослідженнях недостатньо уваги приділено комплексному аналізу міжособистісної та групової взаємодії як результату реалізації лідерських детермінант управління, інтеграції компетентнісного та поведінкового підходів, а також ролі емоційно-регулятивних чинників у формуванні ефективної управлінської взаємодії та сталого розвитку організацій.

5. Методи досліджень

У процесі дослідження використано комплекс наукових методів, що забезпечив теоретичне та емпіричне вивчення міжособистісної та групової взаємодії персоналу в контексті лідерських детермінант управління. Застосовано аналіз наукової літератури та документів для виявлення сучасних підходів до лідерства та управлінських компетентностей. Системний та порівняльний аналіз надав можливість інтеграції компетентнісного та поведінкового підходів. Також ефективно використано узагальнення та синтез отриманих даних для формулювання рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінської взаємодії. Результати дослідження подано у графічній та табличній формах для наочності та зручності аналізу.

6. Результати досліджень

Управлінська діяльність є багатовимірною та поєднує широкий спектр функціональних і поведінкових характеристик. У наукових підходах до менеджменту представлено розгорнуті переліки компетентностей, необхідних керівникові, однак узагальнено їх доцільно структурувати за трьома ключовими групами: концептуальними, соціальними (гуманітарними, пов'язаними з управлінням людьми) та технічними. Співвідношення зазначених навичок трансформується залежно від рівня управління та просування посадовою ієрархією. Водночас, попри варіативність їх питомої ваги, кожен менеджер незалежно від управлінського рівня має володіти базовим набором усіх трьох груп компетентностей, що забезпечує цілісність та результативність управлінського впливу.

Вимагаючи професіоналізму, слід самому бути професіоналом, який перевершує інших, тільки тоді набуваєш права формувати бачення майбутнього, ставити цілі, давати оцінки. Високі етичні якості менеджера, їх зрілість, мінімум проявів егоїзму – основа довіри, необхідної для успішної командної роботи. Найважливішою якістю менеджера можна визнати високий рівень особистого та професійного розвитку: апелюючи до вищих потреб, звертаючись до душі підлеглого, треба мати самі високі душевні якості, щоб виглядати привабливо і природно, служити прикладом поведінки. А. Файоль про моральність менеджера зазначав, що для керівника високого рівня запорукою відсутності як зловживання владою, і слабкості є цілісність його особи та його високі моральні якості [15].

Американський учений Д. Гоулман використовує концепцію емоційних здібностей, чи емоційного інтелекту, визначення групи навичок, близьких за змістом таким поняттям, як «комунікативна компетентність» і «соціальна компетентність». Емоційний інтелект (виражається через EQ – коефіцієнт емоційного розвитку), згідно з Гоулманом, представлений здібностями до самоусвідомлення, саморегуляції та самоконтролю, вмінням стимулювати інших, співпереживати чужим емоційним та поведінковим проявам (емпатією) та навичками спілкування, або комунікативними навичками. На відміну від когнітивного інтелекту, або коефіцієнта інтелекту (IQ), який протягом життя не зазнає особливих змін, емоційні здібності можуть розвиватися і вдосконалюватися. Насправді, як показали результати низки досліджень, успіх організаційної діяльності багато в чому залежить саме від цих емоційних здібностей менеджерів [11].

Менеджери сучасності відмовляються від командних методів та жорсткого контролю, щоб подолати невизначеність та створити організації, здатні діяти швидко, виявляти гнучкість, адаптивність та орієнтацію на взаємини. Керівництво розподіляється по всій організації та менеджери наділяють повноваженнями інших, щоб вони отримували доходи від своїх ідей та талантів. Модель контролю підлеглих з боку менеджерів більше не застосовується у робочому середовищі, де інтелект співробітників має більшу вагу, ніж фізичні активи. Менеджерам, у чий віданні перебувають розосереджені у різних місцях співробітники, необхідно використати новий підхід до лідерства, у межах якого більше уваги приділяється не наказам і контролю, а менторству, визначенню напрямів діяльності та підтримки.

Для сучасного менеджера дуже важливими є навички створення команди. Команди співробітників, які безпосередньо працюють зі споживачами, розглядаються як фундамент організації. Замість керівництва відділами багато менеджерів діють як лідери команд, які працюють над тимчасовими проєктами, що постійно змінюються. Деякі з проєктів працюють постійно, обслуговуючи великих клієнтів або зосередивши діяльність на специфічних ринках; інші створюються для реалізації короткострокових проєктів чи вирішення поточних проблем.

Формування ефективної команди неможливе без наявності сильного лідера, який здатен об'єднувати учасників навколо спільної мети, координувати їхню діяльність і мотивувати до високих результатів. Лідерство в цьому контексті виступає не лише як механізм управлінського впливу, а як засіб створення довірливих взаємин, підтримки командного духу та розвитку потенціалу кожного працівника. Успішний менеджер-лідер не лише визначає стратегічний напрям руху, але й формує атмосферу співпраці, відповідальності та взаємопідтримки, що є основою для досягнення ефективних результатів. Таким чином, взаємозв'язок лідерства і командної роботи є визначальним у сучасній системі управління.

Більшість менеджерів вважають, що вони мають здатність інтуїтивно визначати видатного лідера. Іноді їм здається, що люди з приємною зовнішністю будуть успішними лідерами, і вони рекомендують як лідерів тих, хто має особистий стиль щодо управління. Фактично, більшість людей не здатні інтуїтивно оцінити лідерський потенціал і ефективність.

Лідерство розглядається як процес, за допомогою якого одна особа впливає на іншу для досягнення цілей, надихає інших та допомагає їм долати труднощі, при цьому не всі працівники чи менеджери є лідерами. Працівник може добре виконувати ту чи ту роботу, але не бути лідером. Не обов'язково хороший менеджер – ефективний лідер. Менеджер спрямовує роботу інших та відповідає за результати.

Поведінкові процеси лідерів і менеджерів мають суттєві відмінності. Так, менеджери долають труднощі через планування і бюджет. Вони визначають цілі, шляхи їх досягнення і потім для цього розподіляють ресурси. На противагу, лідери починають із формулювання напрямку і бачення майбутнього і потім розробляють стратегії його досягнення. Також менеджери досягають своїх цілей завдяки організації та кадровому забезпеченню. Вони створюють організаційну структуру, налаштовують роботу відповідно до вимог плану, наймають на роботу кваліфікованих працівників, ставлять перед ними цілі та встановлюють систему спостереження за прогресом у напрямку досягнення цілей. Лідери намагаються завербувати і зберегти працівників, які розуміють і поділяють погляди керівництва. Нарешті, за допомогою контролю за їхньою поведінкою, менеджери спостерігають за досягненням працівниками цілей. Завдяки звітам і зборам, вони детально висвітлюють результати та аналізують невдачі при досягненні цілей. Вони пильнують потреби, цінності і емоції працівників, заохочують, надаючи їм повноваження впроваджувати свої інновації при вирішенні проблем споживачів [13].

Характеризуючи організаційну поведінку «лідер-підлеглий», лідери стають інтегральною частиною організації, групи або команди лише після того, як вони надають свою цінність підлеглим. їхні винагороди є як економічними, так і психологічними. Деякі люди прагнуть бути лідерами, навіть якщо вони не отримують економічної винагороди. Лідерство винагороджує людей завдяки владі над іншими. За допомогою цієї влади люди певною мірою можуть впливати на добробут інших

та контролювати їхнє майбутнє. Лідери отримують свої повноваження від підлеглих, тому що підлегли приймають їх за лідерів. Для того щоб утримати позицію лідера, особа повинна зробити так, щоб інші отримували задоволення, яке неможливе без лідера. Своєю чергою, вони задовольняють потреби лідера у владі і видатному становищі та надають лідерам підтримку, необхідну для досягнення організаційних цілей. Однак ефективний лідер застосовує багато важелів влади та є гнучким у користуванні нею. Основи влади змінюються всередині організації, оскільки змінюються технології, збільшується здатність працівників користуватися інформацією для прийняття рішень та зменшується ієрархія [15].

Багато людей вважають, що вони мають здатність інтуїтивно визначати видатного лідера. Іноді їм здається, що люди з приємною зовнішністю будуть успішними лідерами, і вони рекомендують як лідерів тих, хто має особистий стиль. Фактично, більшість людей не здатні інтуїтивно оцінити лідерський потенціал і ефективність. Надалі, розглянемо підходи щодо оцінки ефективного менеджера, лідера відповідно до моделей його формування.

Схарактеризуємо традиційні моделі лідерства, а саме: модель рис та загальні моделі поведінки, що відображають організаційні процеси між персоналом [8, с. 324-325].

Особливість моделі рис заснована на спостереженні характеристик багатьох лідерів – як успішних, так і неуспішних. Надалі ці риси (керівництво, оригінальність, висока енергія, екстраверсія, інтроверсія і т. ін.), щоб оцінити ймовірність успіху чи невдачі, порівнюються з рисами потенційних лідерів. Знаходить підтримку твердження, що ефективні лідери мають інтереси, здібності і навіть риси особистості, які відрізняють їх від інших, менш ефективних лідерів. Проте більшість дослідників вважають, що підхід до моделі рис не є адекватний для точного передбачення лідерського виконання принаймні з трьох причин.

По-перше, серед більшості рис особистості, які характеризують для успішного лідера, не було знайдено змістовних зразків. Тобто, фактично список рис особистості ніколи не закінчується. Стереотипи рис успішного лідера включають оптимізм, ентузіазм і домінантність. Успішні лідери – це прогресивні інтроверти, які готові співпрацювати і мати шану серед інших. Однак багато успішних лідерів серед комівояжерів та на виробництві не мають усіх або навіть деяких із цих рис. До того ж, часто існує неузгодженість у тому, які з рис вважати найбільш важливими для лідера. Більше того, в однакових ситуаціях два лідери з різними рисами досягали успіху.

Незважаючи на це, досвід переконує, що чотири риси притаманні більшості лідерів. Ці риси можна частіше зустріти у менеджерів середньої ланки, ніж у лідерів команд або керівників:

- розум (лідери, зазвичай розумніші, ніж їхні підлегли);
- зрілість і глибина (лідери емоційно зріліші і мають ширший спектр інтересів);
- внутрішня мотивація і прагнення досягнень (коли лідери досягають однієї мети, то шукають іншої, у досягненні цілей вони не залежать від працівників та їхньої мотивації);
- спрямованість на працівників (лідери здатні ефективно працювати з працівниками в багатьох ситуаціях; вони поважають інших і усвідомлюють, що для виконання завдання слід враховувати потреби та цінності інших).

Другим критичним аргументом моделі рис є те, що вона пов'язує фізичні характеристики, такі як зріст, вага, зовнішність, статура, енергія та здоров'я з ефективним лідерством. Більшість із цих факторів пов'язані з ситуаційними вимогами, які відчутно можуть впливати на ефективне лідерство. Наприклад, військовий або пов'язаний із законом працівник повинен мати мінімальний зріст і вагу для того, щоб добре виконувати певні завдання. Хоча ці характеристики можуть допомогти індивіду піднятися до лідерської посади, але навряд чи зріст і вага пов'язані з ефективним лідерством. Більше того, в освітніх і бізнесових організаціях зріст і вага не відіграють ніякої ролі, тому не є вимогами до лідерських посад.

Останнім аргументом критики моделі рис є те, що саме собою лідерство є складним. Взаємозв'язок між особистістю і зацікавленістю особи певним видом робіт може існувати, але дослідження не підтверджують зв'язок між особистістю і ефективністю. Наприклад, дослідження довело, що ті, які багато заробляють (показник успіху) в маленьких фірмах, є більш

амбіційними, більш відкритими і вважають себе більш чутливими до потреб інших, ніж ті, які заробляють замало.

Наступною схарактеризуємо моделі поведінки, що формує ефективну взаємодію зі співробітниками та впливає на процес управління в цілому. Моделі поведінки зорієнтовані на те, що насправді роблять лідери і як вони це роблять. Ці моделі зазначають, що ефективні лідери допомагають індивідам і командам у досягненні їхніх цілей у два способи:

- маючи орієнтовані на завдання стосунки з членами, які зосереджують увагу на якості та кількості виконаної роботи;
- чуйно ставлячись до спроб членів досягти своїх особистих цілей (задоволення роботою, підвищення, визнання), вирішуючи диспути, забезпечуючи задоволення, надаючи підтримку [3].

Наукові дослідження з питань лідерства були спрямовані на визначення поведінки лідера, що є важливим для досягнення командних та організаційних цілей. Ці зусилля мали результатом визначення двох вимірів поведінки лідера: уважності та ініціативної структури.

Виявлено, що уважність як міра взаємин лідерів на роботі, що характеризуються взаємною довірою, двостороннім спілкуванням, повагою до ідей працівників і уважністю до їхніх почуттів. Лідери такого стилю роблять наголос на задоволенні потреб працівників. Вони зазвичай знаходять час, щоб вислухати, готові до змін, переймаються особистим станом працівників, вони дружелюбні і відкриті. Підкреслена уважність означає психологічну близькість між лідером і підлеглим. Відсутність уважності вказує на психологічну дистанцію і певну відчуженість лідера.

Також характеристикою моделі поведінки – є ініціативна структура як міра, до якої лідери визначають і структурують свої ролі та ролі працівників для того, щоб досягти організаційних цілей. Лідери цього стилю роблять наголос на спрямуванні діяльності групи шляхом планування, комунікативної інформації, розкладу, приписування завдань, наголосу на термінах виконання та вказівок. Вони підтримують певні стандарти виконання і вимагають від підлеглих дотримання стандартних правил. Отже, лідери з високим ступенем ініціативної структури досягають виконання завдань, надаючи вказівки й очікуючи, що їх будуть виконувати.

Крім того, дослідження засвідчили, що лідер, який робить ставку на ініціативну структуру, загалом підвищує продуктивність, принаймні на короткостроковий період. Однак лідери, які схильні до високого рівня ініціативної структури і низького рівня уважності, загалом мають багато скарг на високу плинність робочої сили.

Дослідники також зробили припущення, що поведінка лідера пов'язана не лише з непрямою оцінкою виконання (наприклад, відсутність, скарги, плинність), але й з прямою оцінкою виконання (наприклад, кількість вироблених деталей). Подальші дослідження інших учених не змогли показати тісний взаємозв'язок між поведінкою лідера і груповим виконанням. Це означає, що індивідуальна продуктивність підпадає під вплив багатьох факторів, включаючи:

- соціальний статус робітника в групі;
- технології, які використовуються;
- очікування працівником певного стилю лідерства;
- психологічну винагороду працівника від співпраці з лідером певного типу [13].

Враховуючи особливості уважності, то уважність лідера найпозитивніше впливає на продуктивність і задоволення від роботи тоді, коли:

- завдання є рутинним і не передбачає задоволення від роботи;
- працівники самі схильні до лідерства;
- члени команди повинні навчитися чомусь новому;
- працівники відчувають, що їхня участь у процесі прийняття рішень є легітимною і вплине на виконання;
- між лідером і підлеглим існує невелика різниця в статусі.

Варто зазначити, що ініціативна структура є ефективною та впливає на продуктивність і задоволення від роботи, коли:

- кимось, а не лідером, здійснюється контроль за виробництвом;
- завдання задовольняють працівників;
- працівники залежать від лідера в отриманні інформації і вказівок, як виконувати завдання;
- працівники психологічно схильні до того, щоб їм пояснювали, що і як робити та ін.

Поведінкова модель лідерства акцентує увагу на стилях управління, зокрема на ініціативній структурі як інструменті досягнення організаційних цілей. Вона вказує на важливість ролі лідера в організації робочого процесу, розподілі обов'язків та контролі виконання завдань. Водночас досвід показує, що ефективність такого стилю значною мірою залежить від поєднання директивної поведінки з уважністю до працівників, особливостей колективу, технологічних умов праці та очікувань співробітників. Отже, результативність лідерства визначається не лише діями самого лідера, а й контекстом, у якому ці дії реалізуються.

Традиційні моделі лідерства включають риси і поведінку. Модель рис робить наголос на особистих якостях лідерів та надає перевагу здібностям, навичкам та особистісним характеристикам. Однак ця модель не може пояснити, чому певні люди досягають успіху, а інші зазнають невдачі як лідери. Модель поведінки робить наголос на діях лідерів замість їхніх особистісних рис. Розглянуті дві лідерські поведінки – ініціативну структуру та уважність, а також те, як вони впливають на виконання та задоволення працівників роботою. Поведінкова модель приділяє мало уваги ситуації, в якій оперує лідер [2].

У сучасних умовах динамічного розвитку організацій та високої конкуренції на ринку зростає роль ефективного лідерства як ключового чинника управління персоналом. Традиційні уявлення про лідерство, засновані лише на особистісних якостях керівника, поступово втратили свою вагу, адже численні дослідження ХХ століття засвідчили відсутність стабільного зв'язку між лідерськими стилями та рівнем виконання, згуртованістю групи чи задоволеністю працівників. Це спонукало науковців до глибшого аналізу контекстуальних і ситуаційних чинників, що впливають на результативність управлінських дій.

У відповідь на ці виклики була сформована ситуаційна концепція лідерства, яка враховує не лише особисті риси лідера, а й характеристики працівників, структуру групи та внутрішньоорганізаційний контекст. Сутність підходу полягає в адаптації стилю управління до конкретної ситуації, в якій функціонує лідер. Такий підхід не лише розширює горизонти розуміння природи лідерства, але й формує підґрунтя для вдосконалення управлінських практик відповідно до умов реального організаційного середовища.

Відповідно до зазначеного, проаналізуємо модель ймовірності. При цьому на поведінку лідера впливають чотири найчастіші змінні:

- особисті характеристики лідера;
- особисті характеристики працівників;
- групові характеристики;
- структура групи, відділу чи організації [6].

Як проілюстровано на рисунку 1, ці ймовірнісні змінні взаємодіють і впливають на стиль поведінки лідера. Таким чином, процес лідерства є складним, і тут не можна застосовувати прості засоби, наприклад, що працівники більше задоволені демократичними лідерами, ніж авторитарними.

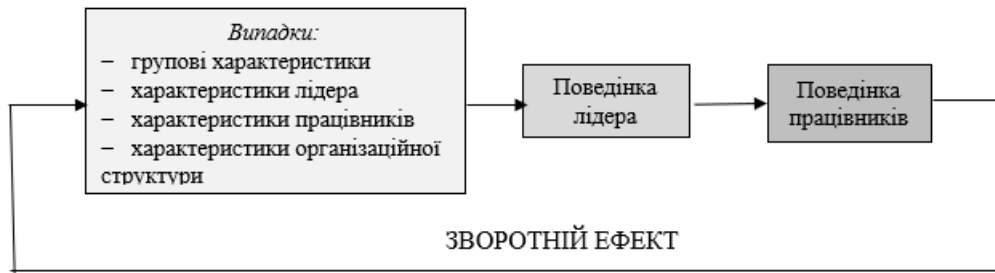


Рис. 1. Імовірнісні змінні, які впливають на поведінку лідера.

Джерело: [8, с. 327].

Характеризуючи імовірнісні змінні, важливо звернути увагу на чотири специфічні ймовірнісні моделі лідерства: модель ймовірності Філдера, ситуаційну модель Герсі і Бленчерда, модель «шлях–ціль» Гауза і модель Врума–Яго. Кожна з цих моделей спирається насамперед на одну з чотирьох імовірнісних змінних.

Фред Філдер і його прибічники розробили першу ймовірнісну модель лідерства. Імовірнісна модель Філдера зазначає, що виконання є випадковим як щодо системи мотивацій лідера, так і щодо рівня, до якого лідери контролюють і впливають на ситуацію. Існує три змінні моделі: атмосферу в групі, структуру завдання та посадову владу лідера [5].

Зазначимо, що прийняття лідера командою називається атмосферою в групі. Лідеру, якого сприймають і який виказує лояльність до працівників, необхідно лише дещо підказати, щоб працівники стали відданими завданню. Коли лідер і працівники органічно співпрацюють один з одним, то виникає менше непорозумінь. У групі, що не сприймає лідера, його основна проблема виявляється в уважності, щоб його не ігнорували та не зривали виконання завдань.

Надалі важелем виступає структура завдання. Міра, якою завдання, що виконується працівником, є рутинним чи нерутинним, називається структурою завдання. Рутинне завдання зазвичай має чітко визначені цілі, складається з нечисленних процедур, його легко перевірити, воно має правильне рішення. Інші крайнощі – це завдання, яке цілком нерутинне. В цій ситуації лідер може так само, як працівник, не знати, як виконувати завдання. Таке завдання, ймовірно, матиме нечіткі або змінні цілі та багато шляхів його виконання. Завдання не можна виконати за короткий термін.

Посадова влада визначається як міра, якою лідер має примусову, винагороджувальну і легітимну владу, називається посадовою владою. В комерційних організаціях лідери займають високі владні посади, що надає їм право наймати, дисциплінувати та звільняти працівників. У більшості добровільних організацій, комітетів і соціальних установ лідери мають невисоку посадову владу.

Для визначення стилю лідерства Філдер розробив шкалу найнебажанішого співробітника. Бали отримують шляхом опитування працівників. Спершу їх просять подумати про всіх, з ким вони працюють, і тоді визначити індивідів, з якими вони не хотіли б працювати. Надалі особа ранжує найнебажанішого співробітника (НБС) на основі 18 шкал, наприклад, приємний–неприємний, дружелюбний–недружелюбний, сприймаючий–відхиляючий, розслаблений–напружений, близький–далекий.

Так, працівники з низьким НБС описують своїх найнебажаніших співробітників у негативному аспекті. Лідери з низьким НБС насамперед вмотивовані завданням і отримують задоволення від завершення роботи. Якщо завдання виконано задовільно, такі лідери намагатимуться сформулювати і підтримати стосунки зі своїми підлеглими. Таким чином, лідери з низьким НБС зосереджуються на поліпшенні взаємин із підлеглими після того, як вони впевнилися, що завдання виконано. Лідери з високим НБС позитивніше описують свого найнебажанішого співробітника, а також чуйніші до інших. Насамперед вони мотивуються встановленням і підтримкою близьких міжособистісних стосунків. Лідери з високим НБС зосереджені на встановленні приязних стосунків зі своїми підлеглими і лише згодом концентруються на виконанні завдання.

Імовірнісна модель Філдера має деякі обмеження, а саме: критики поставили під сумнів застосування шкали найнебажанішого співробітника, говорячи, що потрібні точніші оцінки поведінки лідера. НБС було названо одновимірною концепцією. Тобто, якщо індивіди націлені на виконання завдання, то вони не піклуються про стосунки між працівниками, і навпаки. Критики також поставили під сумнів припущення Філдера, що бали НБС особи з часом не змінюються. До того ж модель Філдера не зважає на те, що працівники можуть впливати як на структуру завдання, так і на групову атмосферу, оскільки вони обізнані з ситуацією. Лідер може змінити завдання, таким чином, це вже не буде ситуаційна змінна. Природа завдання працівника може бути визначена, принаймні частково, стилем лідера. Іншими словами, він може взятися за заплутану складну проблему і структурувати її перед тим, як представити її іншим [6].

Незважаючи на критику, імовірнісна модель Філдера має три основні значення для лідера. По-перше, і вмотивовані завданням, і вмотивовані стосунками лідери добре працюють в одних ситуаціях, але зазнають поразки в інших. Визначні люди після підвищення можуть зазнати поразки на вищому рівні, оскільки їхній стиль лідерства не пристосований до вимог ситуації. По-друге, ефективність лідерів залежить від ситуації. Таким чином, організація може вплинути на ефективність лідера групи, змінюючи систему винагород або модифікуючи саму ситуацію. По-третє, самі лідери можуть впливати на ситуацію. Таблиця 1 наводить деякі поради Філдера щодо модифікації певної ситуаційної змінної. Він вважав, що лідера можна навчити, як працювати ефективніше. Відповідність лідера – це процес самонавчання, в якому застосовується запрограмований текст, що вчить працівника, як поставити у відповідність до ситуації рівень НБС. Лідер може досягти відповідності або завдяки зміні ситуації, яка б відповідала стилю НБС, або завдяки переходу на нову посаду в організації.

Таблиця 1. Дії лідерів, спрямовані на модифікацію імовірних змінних

Модифікація	Дія лідерів
Групова атмосфера	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проводьте більше (менше) часу з робітниками (ланч, дозвілля і т. п.). 2. Запрошуйте певних людей попрацювати у вашій команді. 3. Виявляйте ініціативу стосовно складних або проблемних працівників. 4. Пропонуйте або виконуйте переведення працівників з вашого або у ваш відділ. 5. Підвищуйте мораль, отримуючи позитивні результати (наприклад, особливі премії, вільний час, приваблива робота).
Структура завдань	<p><i>Якщо ви хочете працювати з мени структурованими завданнями, то ви можете:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Запитати вашого лідера, чи можливо дати вам нове або незвичне завдання і дозволити вам вирішити, як це завдання виконати. 2. Представте завдання і проблему членам вашої команди і запросіть їх працювати з вами над фазами планування і прийняття рішень. <p><i>Якщо ви бажаєте працювати з більш структурованими завданнями, ви можете:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Попрохати вашого лідера доручати вам, якщо можливо, більш структуровані завдання або надати детальніші інструкції щодо виконання. 2. Розбити роботу на підзавдання, які можна структурувати.
Посадова влада	<p><i>Для того, щоб підвищити вашу посадову владу, ви можете:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Шляхом повного виявлення влади, яку надала вам організація, вказати іншим, «хто є босом». 2. Впевнитися, що інформація, адресована іншим, проходить через вас. <p><i>Для того, щоб зменшити вашу посадову владу, ви можете:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Запросити членів команди взяти участь у плануванні та процесі прийняття рішень. 2. Делегувати прийняття рішень іншим.

Джерело: [8, с. 331].

Наступною важливо розглянути ситуаційну модель Герсі і Бленчерда, яка ґрунтується на кількісному виявленні лідером орієнтованої на стосунки (підтримуючої) та орієнтованої на завдання директивної поведінки [9].

Орієнтована на завдання поведінка – це міра, до якої лідер має повноваження наказувати працівникам, що і як робити. Лідери, які застосовують спрямовану на завдання поведінку, структурують завдання, контролюють і слідкують за його виконанням. Орієнтована на стосунки поведінка – це міра, до якої лідери слухають, надають підтримку і підбадьорюють, а також заохочують працівників до процесу прийняття рішень. Готовність працівників як здатність і бажання підлеглого виконувати завдання. При цьому вони мають різний рівень готовності. Згідно з ситуаційною моделлю лідерства, по мірі підвищення індивідуального рівня готовності, лідери мають змінити свій стиль, щоб підвищити компетентність і якість виконання. Стиль лідера та готовність працівників характеризується як зв'язок між орієнтованою на завдання і на стосунки поведінкою лідера та готовністю виконавців. Розглянемо характеристики цих стилів:

1) наказовий стиль забезпечує чіткими і детальними інструкціями (якщо працівники або нездатні, або не бажають виконувати завдання, то потрібні специфічні вказівки та контроль за роботою, тобто лідер наказує підлеглим, що робити і як виконувати певні завдання);

2) стиль продажу є найбільш ефективним, коли працівники бажають, проте все ще нездатні виконати завдання; стиль продажу забезпечує і орієнтовану на завдання, і спрямовану на стосунки поведінку (цей стиль сприяє взаємному спілкуванню лідера і працівників та допомагає підлеглим набутти впевненості у своїх здібностях виконати завдання);

3) стиль участі спрацьовує найкраще, коли підлеглі здатні, але не повністю впевнені у своїй здатності виконати завдання (цей середній рівень готовності працівників вимагає від лідера двостороннього спілкування, підбадьорювання і підтримки працівників у застосуванні їхніх навичок);

4) коли підлеглі здатні і бажають виконувати завдання, а також упевнені, що можуть це зробити, то найсприятливішим є стиль делегування (стиль делегування включає нечисельні прояви поведінки, спрямованої на завдання чи на стосунки, тому що підлеглі уповноважені приймати рішення).

Ситуаційна модель лідерства Герсі і Бленчерда є відносно простою для розуміння, а її рекомендації – дуже прямолінійними. Для того щоб лідер міг визначити, яку комбінацію спрямованої на завдання і на стосунки поведінки слід вжити, треба постійно перевіряти готовність працівників. Недосвідчені працівники (низька готовність) можуть працювати на високому рівні, якщо давати їм вказівки і пильнувати за виконанням. Якщо стиль не є прийнятним, то потрібно допомогти виконавцям підвищити рівень їхньої готовності. Отже, в міру того, як лідер розвиває команду і допомагає їй членам навчитися володіти собою, стиль лідерства змінюється відповідно до ситуації.

При цьому, модель має окремі вади:

– по-перше, якщо кожен працівник має унікальний рівень готовності, то важко буде лідерові адресувати ці різні готовності в команді;

– по-друге, модель враховує тільки один ситуаційний фактор – готовність працівників, більшості ситуацій час і тиск роботи також впливає на вибір поведінки лідера (коли він обирає стиль лідерства, йому потрібно зважати на ці та інші фактори);

– по-третє, модель припускає, що лідер може пристосувати свій стиль лідерства до ситуації;

– по-четверте, щоб допомогти людям вдосконалити свої діагностичні здібності, дослідники повністю не підтримують її результати, хоча моделлю і користуються тисячі організацій (лише деякі дослідження підтверджують позитивні наслідки).

Заслугує уваги також модель «шлях–ціль» Гауза, так як суперечливі результати дослідників з проблем лідерства надихнули Роберта Дж. Гауза на розробку вказаної моделі відповідно теорії очікування мотивації. Гауза виявив, що для того, аби бути ефективним, лідер повинен вибрати стиль, що сприятиме задоволенню працівників роботою і підвищить рівень

виконання. Гауз вважав, що лідер може зробити це (і націлити працівника), якщо буде висвітлювати природу завдання, допомагатиме усувати перешкоди на шляху до успішного виконання завдання та підвищувати можливості працівників в отриманні задоволення від роботи. Працівники задоволені своєю роботою, якщо виконання винагороджуватиметься, що вони високо цінують. Рисунок 2 ілюструє загальну модель Гауза [10].

Також розглянемо чотири основні стилі поведінки лідера відповідно до проілюстрованої моделі, а саме:

- 1) підтримуюче лідерство включає уважність до потреб працівників, турботу щодо їхнього добробуту та створення дружельюбного клімату в робочій групі;
- 2) директивне лідерство включає роз'яснення працівникам того, чого від них очікують, надання детальних вказівок, прохання дотримуватися правил і регуляцій, складення розкладу та координацію їхньої роботи, встановлення стандартів виконання;
- 3) спрямоване на участь лідерство (при прийнятті рішень) включає консультацію з іншими та врахування їхньої думки та ідеї;
- 4) орієнтоване на досягнення лідерство спричиняє визначення складних цілей, пошук шляхів виконання, наголос на досконалому виконанні та вияв упевненості у тому, що працівники досягнуть високих стандартів виконання.

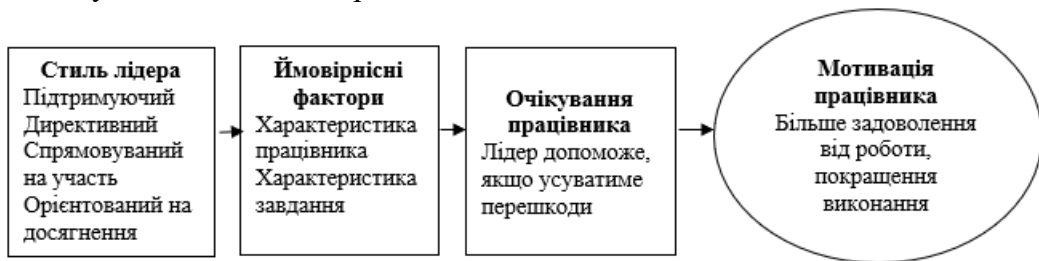


Рис. 2. Модель «шлях – ціль» Гауза

Джерело: [8, с. 336].

Модель «шлях–ціль» Гауза має дві основні змінні: потреби працівників та характеристики завдання. Потреби (наприклад, у безпеці, гідності, належності і т. д.) працівників визначають реакцію на поведінку лідера. Працівники, чуйні до сприйняття й поваги, можуть задовольняти свої потреби, якщо мають підтримуючого лідера. Працівники з сильними потребами автономності, відповідальності та самоактуалізації можуть бути вмотивовані орієнтованим на участь та досягнення лідером.

Важливо зазначити, що завдання можуть бути рутинними або нерутинними і що їхні характеристики різняться між собою. Рутинне завдання не вимагає застосування різноманітних навичок, представляє собою сегменти роботи, а не всю роботу, потребує деяких рішень стосовно розкладу та методів, які слід застосовувати, та забезпечує обмеженою інформацією про якість його виконання. Нерутинне завдання має зворотні характеристики. Рисунок 4 ілюструє застосування підтримуючого і директивного стилів лідерства щодо рутинних і нерутинних завдань.



Рис. 3. Застосування моделі «шлях–ціль» Гауза

Джерело: розроблено автором на основі [10].

Також можливі ефекти різних стилів можуть проявлятися, коли працівники отримують монотонне, нецікаве або рутинне завдання, лідер може зробити виконання цього завдання приємнішим шляхом уважного ставлення та підтримки їхніх потреб. Директивний стиль лідерства придатний для високо неструктурованих, складних і нерутинних завдань. Директивні лідери можуть допомогти працівникам упоратися з невизначеністю завдання і мати задоволення від роботи. Працівники не вважатимуть цей стиль надмірним, якщо надаватимуть вказівки і поради щодо вдосконалення виробничого процесу. Радше директивне лідерство допомагає працівникам відчувати задоволення роботою, коли вони належним чином завершують свої завдання і отримують винагороду.

Спрямовані на участь лідери ділять інформацію, владу і вплив з менеджерами і працівниками. Коли завдання є чітким, проте не матиме ніякого впливу власне на працівників, орієнтовані на участь лідери повинні надати його незалежнішим робітникам, які будуть задоволені від самого процесу виконання. Для амбітних завдань, що стосуються його працівників, орієнтовані на участь лідери матимуть позитивний ефект і задоволення, незважаючи на потреби працівників у самоповазі та досягненнях.

Орієнтовані на досягнення лідери визначають складні цілі, очікують, що робітники працюватимуть на високому рівні та покажуть високий ступінь упевненості в тому, що працівники нестимуть відповідальність за виконання завдань. Такий лідер може спрямувати працівників на високі стандарти і сформувавши впевненість у досягненні складних цілей, особливо серед працівників, які працюють над неструктурованими завданнями.

Дослідження свідчать, що працівники, які виконують рутинні або монотонні завдання, відзначають більше задоволення роботою, коли їхні лідери дотримуються підтримуючого (на противагу директивному) стилю лідерства. Однак працівники, які виконують неструктуровані завдання, є більш продуктивними та більш задоволеними, якщо лідери мають директивний стиль.

Орієнтовані на досягнення лідери неефективно впливають на виконання та задоволення роботою підлеглих, коли останні виконують рутинні та завдання, що повторюються. Доти, поки працівники не мають чітких вказівок щодо того, що, коли і як виконувати, спрямовані на досягнення лідери матимуть невеликий вплив на працівників. Орієнтовані на участь лідери впливають на виконання, якщо працівники виконують неструктуровані завдання. Коли працівники беруть участь у прийнятті рішень щодо завдання, цілей, планів і процедур, вони більше вчаться і відчувають, що мають шанси успішно виконати завдання. Однак, якщо працівник має високоструктуроване завдання та чітке розуміння про роботу, орієнтовані на участь лідери не здатні відчутно впливати на виконання.

Для порівняння управлінських важелів, також розглянемо модель лідерства розроблену

Віктором Врума та Артуром Яго, що зосереджується на ролі лідера в процесі прийняття рішень [16]. Модель лідерства Врума–Яго показує, що в різних ситуаціях можливі різні ступені участі працівників у прийнятті рішень. Дослідження стверджують, що лідер може вибрати стиль лідерства протягом часу, починаючи від автократичного до спрямованого на участь, як показано в таблиці 2.

Врум і Яго користуються твердженням АІ, щоб посилатися на приклади, коли лідер сам, без подальшого збирання інформації, приймає рішення. АІ – це аналогічно, але тут лідер збирає певну інформацію від інших. А означає «автократичний», а римські цифри – ступінь автократичних процесів. СІ означає «консультація віч-на-віч», а СІІ – «групова консультація». ОІІ означає групове прийняття рішення, метою якого є консенсус.

Таблиця 2. Стилі рішення для керівництва групи

Стиль прийняття рішень	Керівництво для менеджера
АІ	Ви самі вирішуєте проблему чи приймаєте рішення, використовуючи інформацію, яку ви маєте в даний час.
АІІ	Ви отримуєте будь-яку необхідну інформацію від працівників, надалі самі приймаєте рішення щодо розв'язання проблеми. Роль, яку відіграють працівники в прийнятті рішень, – це надання потрібної вам інформації, а не генерування чи оцінка рішення.
СІ	Ви ділитесь проблемою з відповідними членами команди на нараді, отримуєте їхні ідеї і припущення, але не створюєте з них команду. Згодом ви приймаєте рішення. Це рішення може відображати або не відображати їхні думки.
СІІ	Ви ділитесь проблемою з працівниками на зборах, аналізуєте їхні ідеї та припущення. Потім ви приймаєте рішення, які можуть відображати або не відображати вплив.
ОІІ	Ви ділитесь проблемою з вашими підлеглими як із групою. Ви спільно генеруєте і оцінюєте альтернативи, пробуєте досягти консенсусу у розв'язанні проблеми. Ваша роль схожа на роль головуючого. Ви координуєте дискусію, не даєте переходити на інші теми та впевнюєтеся, що обговорюються важливі питання. Ви не намагаєтесь вплинути на групу для того, щоб вона прийняла «ваше» рішення, і ви готові прийняти та впровадити будь-яке рішення, яке підтримує ціла група.

Джерело: [8, с. 339].

Ефективність рішень залежить від їх якості, прийняття та вчасності. Якість рішення характеризується мірою, до якої метод управління ситуацією приносить якісне рішення. Сприйняття рішення – це ступінь, до якого процес генерує відданість працівників. Працівники більш схильні впроваджувати рішення, що відповідають їхнім цінностям та вподобанням, аніж ті, які вони сприймають як шкідливі для них (наприклад, звільнення, пониження, скорочення зарплатні). Розплата за невчасність рішення передбачає негативний результат невчасності прийняття. Лідери приймають більшість рішень, коли час відіграє важливу роль. Ефективність рішення можна виразити так: ефективність рішення = якість рішення + сприйняття рішення – розплата за невчасність.

Критерій ефективності рішення застосовується лише у тих випадках, коли лідер має достатньо часу, щоб прийняти рішення, а розробка прийняття рішення членами команди не є важливою. Якщо часу обмаль або важливою є розробка прийняття рішення, тоді потрібен інший критерій – загальна якість. На неї впливає ефективність рішення, час та потреба в розробці прийняття рішення працівниками. Загальну ефективність можна виразити так: загальна ефективність = ефективність рішення – видатки + розробка.

Оскільки процесам лідерства, орієнтованим на участь і консультації, потрібні час і енергія, яку можна перетворити на видатки, навіть якщо не існує суворих обмежень часу, то можуть

бути негативні ефекти, які впливатимуть на те, що Врум і Яго назвали «людським капіталом». Більшість менеджерів витрачають 70 % свого часу на зустрічі. Час завжди має цінність, хоча його точні витрати варіюються залежно від причини зустрічей. Деякі внески працівників в зборах можуть включати посилення членства команди, підвищення їхньої відданості організаційним цілям та набування лідерських навичок (в основному саморозуміння та спілкування). Таким чином, видатки проведення та не проведення зустрічі можна порівняти. Отже, видатки – це цінність втраченого часу завдяки застосуванню прийняття рішень, в якому беруть участь працівники. Якщо участь має витрати, то вона також може мати деякі позитивні ефекти, наприклад, поведінка лідерів допомагає розвинути технічні та менеджерські таланти працівників, побудувати роботу в командах та допомогти створити лояльність та відданість організаційним цілям.

Модель Врума–Яго як значний прорив у дослідженнях лідерства. Більше того, вона відповідає раннім роботам взаємодії персоналу групової і командної поведінки. Якщо лідер може правильно проаналізувати ситуацію, то вибір стилю лідерства для кожної ситуації полегшується. Своєю чергою, цей вибір уможливить їх прийняти високоякісне вчасне рішення. Якщо ситуація вимагає делегування, лідер повинен навчитися тому, як визначати бажані цілі та обмеження, а згодом дозволити працівникам визначити, яким чином найкраще досягти цілей у рамках цих обмежень. Якщо ситуація вимагає прийняття лідером самостійного рішення, то він має усвідомлювати потенційні позитивні і негативні наслідки від того, що він не врахував думок інших.

Однак модель має певні вади Врума–Яго [16]:

– по-перше, більшість підлеглих мають велике бажання брати участь у прийнятті рішень, які впливають на їхню роботу, незважаючи на рекомендації моделі приймати рішення більш автократично (якщо підлеглі залишаються непомічені, то вони менш мотивовані і виконуватимуть роботу не дуже охоче);

– по-друге, певні вміння лідера відіграють ключову роль у визначенні відносної ефективності моделі (наприклад, у конфліктних ситуаціях лише лідери, які вміють вирішувати проблеми, повинні застосовувати стратегію, орієнтовану на участь лідерства; лідер, який не розвинув ці вміння, отримає кращі результати, якщо застосовуватиме більш автократичний стиль, навіть якщо він суперечитиме передбаченням моделі);

– по-третє, модель базується на припущенні, що рішення становлять єдиний процес (однак часто рішення проходять крізь декілька циклів і стають частинами більшої проблеми).

Узагальнюючи імовірнісні моделі лідерства, обрати один належний стиль складно. На сьогоднішній день перевага віддається демократичному стилю управління, орієнтованому на участь лідерству, в цілому цей стиль може в результаті дати продуктивну, здорову організацію. Однак, спрямоване на таку участь керівництво не є придатним для всіх організаційних ситуацій. Таблиця 3 ілюструє відмінності поведінки лідерів, ситуаційних змінних та результатів чотирьох імовірнісних моделей, які були нами розглянуті.

Таблиця 3. Порівняння імовірних моделей лідерства

Модель	Поведінка лідера	Імовірнісні змінні	Критерії ефективності лідерства
Філдера	Орієнтована на завдання: низький НБС, орієнтована на стосунки: високий НБС	Групово атмосфера, структура завдання, посадова влада лідера	Виконання
Герсі і Бленчерда	Завдання і стосунки	Рівень готовності членів команди	Виконання і задоволеність роботою
«Шлях–ціль» Гауза	Директивна, Гауза підтримуюча, орієнтована на участь і стосунки	Характеристики працівника, характеристики завдання	Задоволення працівника роботою, виконання

Продовження таблиці 3

Врума–Яго	Неперервність від автократичного до групового консенсусу	Атрибути проблем	Розвиток працівників, вчасність, ефективність рішення, загальна ефективність
-----------	--	------------------	--

Джерело: розроблено автором.

Врум і Яго вважають, що лідери можуть вибирати з багатьох різних стилів лідерства, починаючи від високоавтократичного і закінчуючи висококонсультативним. Роль лідера в обранні стилю лідерства заключається в підвищенні якості і сприйнятті рішень, збільшенні ймовірності того, що працівники сприймуть і здійснюватимуть рішення вчасно, розвитку ефективних лідерських вмінь серед працівників. Таким чином, кожна з чотирьох імовірнісних моделей визначає різні стилі лідерства та розглядає здатність лідера обирати різні стилі.

Важливо зазначити, що всі чотири моделі роблять наголос на різних імовірнісних змінних. Модель Філдера зазначає, що спосіб, в який упорядковані змінні (групова атмосфера, структура завдання, посадова влада лідера), визначає, якою мірою ситуація сприяє або не сприяє лідеру. По мірі зміни комбінації цих трьох змінних змінюються вимоги до лідера. Лідер, який досягає успіху в одній ситуації, може зазнати поразки в іншій. Згідно з цією моделлю, легше змінити ситуацію, аніж стиль лідера. Імовірніша змінна Герсі і Бленчерда – це готовність працівників. Працівник із низьким рівнем готовності нездатний або не бажає бути відповідальним чи діяти самостійно. Працівник з високим рівнем готовності здатний брати на себе відповідальність і знає, що робити. Він може працювати незалежно і завжди виконує все вчасно. Відповідно до зміни готовності підлеглих стиль лідера повинен відповідно змінюватися. До працівників з низьким рівнем готовності необхідно застосовувати директивний стиль. Делегування спрацьовує тоді, коли працівники мають високий рівень готовності.

Модель Гауза користується імовірнісними змінними характеристик завдання та потребами працівників. Працівники, які вважають, що винагорода залежить від їхніх власних зусиль, загалом більше задоволені орієнтованим на участь стилем лідерства. Якщо завдання є неструктурованим, то директивний стиль лідерства сприяє задоволенню роботою і вищій якості її виконання, тому що він, на відміну від орієнтованого на участь стилю, допомагає працівникам зрозуміти неясні моменти.

Модель Врума–Яго визначає різні змінні, які слід брати до уваги у виборі стилю лідерства в певній ситуації. Участь підлеглого у прийнятті рішень, які спіткають лідера, підвищує якість, генерує відданість та розвиває лідерські навички працівника, але збільшує час, необхідний для прийняття рішення лідером, та потребу в розвитку вмінь підлеглих.

Отже, всі чотири моделі застосовують різні критерії оцінки ефективності лідерства. Філдер робить наголос на виконанні. Герсі і Бленчерд, а також Гауз застосовували задоволення роботою та виконання. Врум і Яго наголошували на ефективності рішень та загальній ефективності. Якщо потрібно прийняти групове рішення, модель Врума–Яго може найкраще допомогти лідерам в обранні найпридатнішого стилю лідерства. Якщо індивідуальне виконання є найважливішим, то, напевне, найкориснішими будуть моделі Філдера, Герсі і Бленчерда та Гауза.

7. Перспективи подальшого розвитку досліджень

Подальше вивчення міжособистісної та групової взаємодії персоналу є актуальним і важливим, оскільки цей об'єкт відображає реальні комунікаційні та координаційні процеси в організаціях різного типу та масштабу. Зосередження на лідерських детермінантах управління дозволяє глибше зрозуміти фактори, що впливають на ефективність командної роботи, соціально-психологічний клімат та результативність організації. Перспективи розвитку досліджень полягають у можливості інтеграції компетентнісних, поведінкових та емоційно-регулятивних аспектів управління, адаптації моделей лідерства до різних організаційних

контекстів та підвищення згуртованості колективів. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення корпоративних практик, програм підготовки менеджерів та формування систем підтримки командної взаємодії, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності організацій та їх сталому розвитку.

8. Висновки

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що ефективна міжособистісна та групова взаємодія персоналу є ключовим фактором підвищення результативності організації та формування сталого соціально-психологічного клімату. Лідерські детермінанти управління, зокрема стиль керівництва, розвиток довіри, мотиваційні механізми та емоційна компетентність менеджера, безпосередньо впливають на згуртованість колективу, залученість співробітників та їх продуктивність. Традиційні моделі лідерства, такі як модель рис та модель поведінки, демонструють важливість особистісних характеристик і дій лідера, проте обмежені у поясненні успішності у різних ситуаціях. Ситуаційні моделі, зокрема Філдера, Герсі і Бленчерда, Гауза та Врума–Яго, підкреслюють необхідність врахування контексту та готовності підлеглих, дозволяючи визначити оптимальний стиль лідерства для конкретної організаційної ситуації. Дослідження підтвердило необхідність інтеграції компетентнісного, поведінкового та ситуаційного підходів у практику управління, що забезпечує узгодження індивідуальних і групових цілей, створює умови для конструктивної комунікації та підвищує ефективність командної роботи. Розуміння різних моделей лідерства дозволяє менеджерам адаптувати свій стиль до потреб підлеглих і специфіки завдань, усувати перешкоди та підвищувати мотивацію, що створює передумови для сталого організаційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Список літератури:

- 1) Blanchard, K. H., & Hersey, P. (1996). Great ideas revisited. *Training & Development Journal*, 42–48. Available at: <https://scispace.com/papers/great-ideas-revisited-32k9qxpjqi>
- 2) Campbell, R. J., & Sessa, V. I. (1995). Choosing top leaders: Learning to do it better. *Issues and Observations Newsletter*, 15(4), 1–5. Available at: <https://surl.li/jwlvtw>
- 3) Daniuk, V. M. (Ed.). (2013). *Upravlinnia personalom*. KNEU; NKMZ. Available at: <https://lnk.ua/9eojMQ04p>
- 4) Dyakiv, O. P., et al. (2022). *Menedzhment personalu* (M. M. Shkilniak, Ed.). ZUNU. Available at: <https://surl.li/qxttrm>
- 5) Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership*. McGraw-Hill.
- 6) Fiedler, F. E. (1994). *Leadership experience and leadership performance*. U.S. Army Research Institute. doi: <https://doi.org/10.21236/ada392368>
- 7) Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41, 241–250. doi: <https://doi.org/10.2307/2393716>
- 8) Helriegel, D., et al. (2011). *Orhanizatsiina povedinka* (I. Tarasiuk, M. Zarytska, & N. Haidukevych, Trans.). Vyd-vo Solomii Pavlychko «Osnovy».
- 9) Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hall. Available at: <https://surl.li/znklwl>
- 10) House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81–97. Available at: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA009513.pdf>
- 11) Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2019). *Emotsiinyi intelekt lidera* (V. Hlinka, Trans.). Nash Format. (Original work published 2002). Available at: <https://surl.li/nmdgir>
- 12) Kouzes, J. M., & Posner, B. 13Z. (2017). *The leadership challenge* (6th ed.). Jossey-Bass. doi: <https://surl.li/nzrpuq>
- 13) Osovska, H. V., & Osovskiy, O. A. (2006). *Osnovy menedzhmentu*. Kondor. Available at: <https://lnk.ua/9eojMy04p>

- 14) Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1998). Organizational development: Theory, practice, and research. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 719–822). Consulting Psychologists Press. doi: <https://surl.lt/pzbeqp>
- 15) Vinogradskyi, M. D., Vinogradska, A. M., & Shkanova, O. M. (2009). *Upravlinnia personalom* (2nd ed.). Tsentr navchalnoi literatury. Available at: <https://surl.li/luzxhf>
- 16) Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership*. Prentice-Hall. doi: <https://surl.li/ebjtey>
- 17) Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Prentice Hall. Available at: https://catalogue.nla.gov.au/catalog/167890?utm_source=chatgpt.com
-

Formation of interpersonal and group interaction of personnel in the context of leadership determinants of management

Nadiia Oliynyk

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University, Ukraine

ORCID: 0000-0001-6978-6863

Abstract: The theoretical and methodological foundations for developing effective employee interaction as a systemic result of managerial influence are substantiated. Interpersonal and group interactions are characterized not only as socio-psychological features of a team but also as an integral indicator of the realization of a leader's potential and the maturity of their managerial competencies. The essence of leadership determinants in management is revealed as a set of behavioral, communicative, motivational, and emotional-regulatory factors that define the nature of coordination of joint activities, the level of trust, cohesion, and employee engagement. The impact of leadership styles, situational flexibility, decision-making abilities, and emotional intelligence development on the formation of a productive socio-psychological climate within the organization is analyzed. Emphasis is placed on the fact that the effectiveness of group interaction is determined not only by formal managerial mechanisms but primarily by the quality of leadership behavior, the leader's ability to empathically perceive others, provide constructive feedback, and support a partnership model of communication. The rationale for integrating competency-based and behavioral approaches in the process of managerial influence is provided, which ensures alignment of individual and group goals and enhances organizational performance. It is concluded that the development of interpersonal and group interactions among personnel requires the systematic implementation of leadership practices focused on balancing tasks and relationships, thereby creating conditions for sustainable organizational development and increased competitiveness.

Keywords: human resource management, behavioral models, leadership determinants, leadership style, managerial competence, human capital, socio-psychological climate
