МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет права, публічного управління та національної безпеки
Кафедра психології

Кваліфікаційна робота
На правах рукопису

УДК 159.9:005.336.2:005.32

Ковальчук Валерій Віталійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Психологічні особливості комунікативної компетентності керівника в умовах управлінської діяльності

053 «Психологія»
ОПП «Практична психологія»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістра

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ В.В. Ковальчук

Керівник роботи

д.е.н, професор
професор кафедри психології
ДАНКЕВИЧ В.Є.

Житомир – 2026

Висновок кафедри психології
за результатами попереднього захисту: _____

Протокол засідання кафедри психології
№__ від «__» _____ 2025 року.

Завідувач кафедри _____
_____ _____ _____
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (науковий ступінь, вчене звання)

Результати захисту магістерської роботи

Здобувач вищої освіти В.В. Ковальчук захистив

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за шкалою ECTS _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ _____

АНОТАЦІЯ

Ковальчук В. В. Психологічні особливості комунікативної компетентності керівника в умовах управлінської діяльності. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 053 – Психологія, освітньо-професійною програмою «Практична психологія». – Поліський національний університет, Житомир, 2026.

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню психологічних особливостей комунікативної компетентності керівника в умовах управлінської діяльності. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі ефективної міжособистісної взаємодії в сучасних організаціях, підвищенням психологічних вимог до керівників та необхідністю забезпечення результативної управлінської комунікації в умовах підвищеної соціально-психологічної напруженості.

У теоретичному розділі здійснено аналіз наукових підходів до розуміння управлінської діяльності та комунікації як її психологічного механізму, розкрито сутність і структуру комунікативної компетентності керівника, а також обґрунтовано її роль у забезпеченні ефективної управлінської взаємодії. На основі узагальнення сучасних вітчизняних і зарубіжних наукових підходів розроблено теоретичну модель комунікативної компетентності керівника, яка інтегрує емоційно-регулятивний, особистісний і поведінково-стильовий компоненти.

В емпіричному розділі представлено результати дослідження, проведеного на базі Державної установи «Житомирська виправна колонія № 4» та інших установ міста Житомира. Вибірку склали 38 осіб, які здійснюють управлінську діяльність. Для реалізації дослідження використано комплекс стандартизованих психодіагностичних методик, спрямованих на вивчення комунікативної та організаторської схильності, емоційної зрілості, особистісних характеристик,

стилів керівництва та стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях. Проведений кореляційний аналіз дозволив виявити статистично значущі взаємозв'язки між комунікативною компетентністю керівників і показниками емоційної зрілості, особистісними рисами, стилями керівництва та конфліктної поведінки, що підтвердило емпіричну обґрунтованість запропонованої теоретичної моделі.

У практичному розділі визначено напрями психологічного розвитку комунікативної компетентності керівників, обґрунтовано форми та методи психологічного впливу, а також розроблено психологічні рекомендації, спрямовані на підвищення рівня емоційної зрілості, розвиток комунікативної гнучкості, формування демократичного стилю керівництва та конструктивних стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності практичних психологів, керівників організацій, фахівців з психологічного супроводу управлінської діяльності, а також у процесі підготовки та підвищення кваліфікації управлінського персоналу. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для оптимізації управлінської комунікації, покращення психологічного клімату в колективах та підвищення ефективності управлінської діяльності загалом.

Ключові слова: комунікативна компетентність, керівник, управлінська діяльність, емоційна зрілість, управлінська комунікація, стиль керівництва, конфліктна поведінка, психологічні чинники.

ABSTRACT

Kovalchuk V. Psychological features of managers' communicative competence in the context of managerial activity. – Qualification Paper Manuscript.

Qualification paper for obtaining the Master's degree in specialty 053 – Psychology, Educational and Professional Program "Practical Psychology". – Polissia National University, Zhytomyr, 2026.

The qualification thesis is devoted to a comprehensive study of the psychological features of managers' communicative competence in the context of managerial activity. The relevance of the topic is determined by the growing role of effective interpersonal interaction in modern organizations, increasing psychological demands placed on managers, and the need to ensure effective managerial communication under conditions of heightened socio-psychological tension.

The theoretical section analyzes scientific approaches to understanding managerial activity and communication as its psychological mechanism, reveals the essence and structure of managers' communicative competence, and substantiates its role in ensuring effective managerial interaction. Based on the synthesis of contemporary national and international scholarly approaches, a theoretical model of managers' communicative competence is developed, integrating emotional-regulatory, personality-related, and behavioral–stylistic components.

The empirical section presents the results of a study conducted at the State Institution "Zhytomyr Correctional Colony No. 4" and other institutions in the city of Zhytomyr. The sample consisted of 38 individuals engaged in managerial activity. A set of standardized psychodiagnostic methods was used to examine communicative and organizational aptitude, emotional maturity, personality traits, leadership styles, and conflict behavior strategies. The correlation analysis revealed statistically significant relationships between managers' communicative competence and indicators of emotional maturity, personality traits, leadership styles, and conflict behavior, which confirmed the empirical validity of the proposed theoretical model.

The practical section identifies directions for the psychological development of managers' communicative competence, substantiates forms and methods of

psychological intervention, and develops psychological recommendations aimed at increasing emotional maturity, enhancing communicative flexibility, fostering a democratic leadership style, and forming constructive strategies of behavior in conflict situations.

The practical significance of the thesis lies in the possibility of applying the obtained results in the work of practical psychologists, organizational managers, and specialists in psychological support of managerial activity, as well as in the training and professional development of managerial staff. The proposed recommendations can be used to optimize managerial communication, improve the psychological climate in work teams, and increase the overall effectiveness of managerial activity.

Keywords: communicative competence, manager, managerial activity, emotional maturity, managerial communication, leadership style, conflict behavior, psychological factors.

ЗМІСТ

ВСТУП 9

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА

1.1. Поняття управлінської діяльності та психологічні особливості діяльності керівника……..… 13

1.2. Комунікація як психологічний механізм управління..……..... 16

1.3. Комунікативна компетентність керівника: зміст, структура, чинники розвитку……..…….. 18

1.4. Теоретична модель комунікативної компетентності керівника в умовах управлінської діяльності 21

Висновки до розділу 1 26

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ

2.1. Організація та методи емпіричного дослідження……. 28

2.2. Аналіз рівня сформованості комунікативної компетентності керівників……..…….. 30

2.3. Взаємозв’язок комунікативної компетентності з психологічними особливостями керівників……. 35

Висновки до розділу 2 39

РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ

3.1. Напрями психологічного розвитку комунікативної компетентності керівників…… 41

3.2. Програма розвитку комунікативної компетентності керівника……..……. 44

3.3. Практичні рекомендації для керівників і організацій…… 47
Висновки до розділу 3 53
ВИСНОВКИ 54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 57
ДОДАТКИ 61

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування організацій характеризуються високою динамічністю, зростанням складності управлінських процесів, підвищеними вимогами до якості управлінських рішень і міжособистісної взаємодії. В умовах соціально-економічної нестабільності, трансформаційних процесів, кризових явищ та зростання психологічного навантаження на персонал особливої значущості набуває проблема ефективної управлінської комунікації. Саме комунікативна компетентність керівника дедалі частіше розглядається як один із ключових чинників результативності управлінської діяльності, психологічного клімату в колективі та запобігання організаційним конфліктам.

У вітчизняній психології проблема управлінської діяльності та психологічних особливостей керівника досліджувалася в працях Л. Орбан-Лембрик, М. Пірен, В. Москаленко, О. Бондарчук, Н. Пов'якель, де наголошується на важливості особистісних і комунікативних характеристик управлінця. Українські дослідники підкреслюють, що ефективне управління неможливе без розвинених навичок міжособистісного спілкування, емоційної чутливості, здатності до конструктивного розв'язання конфліктів і гнучкого стилю керівництва.

Водночас у сучасних англомовних дослідженнях управлінська комунікація розглядається як багатовимірний психологічний конструкт, тісно пов'язаний з емоційним інтелектом, особистісними рисами та лідерською поведінкою керівника. У працях D. Goleman, R. Boyatzis, P. Salovey, J. Mayer, S. Robbins, G. Yukl доведено, що високий рівень емоційного інтелекту та комунікативної компетентності керівника позитивно впливає на ефективність управління, залученість персоналу, рівень довіри в організації та зниження конфліктності.

Значущу увагу в сучасних дослідженнях приділяють особистісним детермінантам комунікативної компетентності керівника, зокрема таким характеристикам, як домінантність, соціальна сміливість, емоційна стабільність, чутливість, самостійність у прийнятті рішень, що детально аналізуються в межах

факторних моделей особистості, зокрема у концепції Р. Кеттелла та моделі «Великої п’ятірки».

Попри значну кількість наукових праць, проблема психологічних особливостей комунікативної компетентності керівника залишається недостатньо систематизованою, особливо в контексті поєднання комунікативних, емоційних, особистісних і поведінкових компонентів у межах цілісної теоретичної моделі. Це зумовлює необхідність комплексного емпіричного дослідження, спрямованого на виявлення взаємозв’язків між комунікативною компетентністю керівника, його емоційним інтелектом, особистісними рисами, стилем керівництва та особливостями конфліктної поведінки. Зазначене визначає актуальність обраної теми та її значущість для сучасної психологічної науки й управлінської практики.

Об’єктом дослідження – управлінська діяльність керівника.

Предмет дослідження – психологічні особливості комунікативної компетентності керівника в умовах управлінської діяльності.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості комунікативної компетентності керівника в умовах управлінської діяльності.

Завдання дослідження:

– Проаналізувати наукові підходи до розуміння управлінської діяльності та психологічних особливостей керівника.

– Розкрити зміст, структуру та чинники розвитку комунікативної компетентності керівника.

– Розробити теоретичну модель комунікативної компетентності керівника в умовах управлінської діяльності.

– Емпірично дослідити рівень сформованості комунікативної компетентності керівників.

– Виявити взаємозв’язки між комунікативною компетентністю, емоційним інтелектом, особистісними рисами, стилем керівництва та конфліктною поведінкою керівників.

– Розробити психологічні рекомендації щодо розвитку комунікативної компетентності керівників.

Теоретико-методологічною основою дослідження є системний, діяльнісний та особистісний підходи, положення психології управління, теорії міжособистісної комунікації, концепції емоційного інтелекту, а також факторні теорії особистості.

Методи та організація дослідження. У дослідженні використано теоретичні методи: аналіз, синтез, узагальнення, систематизація наукових джерел. Емпіричну частину дослідження становили психодіагностичні методи, зокрема методика «Комунікативна та організаторська схильність» (КОС) В. Синявського, В. Федоришина, діагностика емоційної зрілості О.Я.Чебикіна, опитувальник «Велика п’ятірка» (Big Five), методика діагностики стилів керівництва (К. Левін), методика діагностики конфліктної поведінки (К. Томас), вибіркові шкали 16-факторного особистісного опитувальника Р. Кеттелла (A, E, H, I, Q2, Q4). Для обробки та аналізу емпіричних даних застосовувалися методи математичної статистики: описова статистика, кореляційний аналіз.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих результатів у діяльності керівників, організаційних психологів, HR-фахівців, а також у процесі підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

Апробація та публікації результатів дослідження. Основні положення та результати магістерського дослідження були представлені на науково-практичній конференції «Студентські читання – 2025» Поліського національного університету у доповіді «Психологічні особливості взаємозв’язку фізичної активності та благополуччя дорослої особистості», а також стаття у фаховому журналі Вчені записки Таврійського національного університету. Серія: Психологія Том 37 (76) № 2, 2026 (подано до друку) «Психологічні особливості комунікативної компетентності керівника в умовах управлінської діяльності».

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Список використаних

джерел налічує 43 найменування, з яких 7 подано іноземними мовами. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок, основний текст викладено на 56 сторінках, робота містить 11 таблиць.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА

1.1. Поняття управлінської діяльності та психологічні особливості діяльності керівника

Управлінська діяльність у сучасній психології розглядається як особливий вид професійної діяльності, спрямований на організацію, координацію та регуляцію спільної діяльності людей з метою досягнення визначених цілей [28, 31]. На відміну від технічних або виконавських видів діяльності, управління має виражений соціально-психологічний характер, оскільки здійснюється в системі міжособистісних взаємодій і безпосередньо пов’язане з впливом на поведінку, мотивацію та емоційні стани інших людей.

У межах діяльнісного підходу, розробленого в працях О. Леонтьєва та С. Рубінштейна, управлінська діяльність трактується як цілісна система дій, що включає постановку цілей, планування, організацію, контроль і корекцію діяльності підлеглих. При цьому психологічний зміст управління визначається не лише формальними функціями керівника, а й способом їх реалізації, який значною мірою зумовлений його особистісними характеристиками та рівнем розвитку комунікативної компетентності [33, 43].

З позицій системного підходу управлінська діяльність постає як багаторівнева система, у якій керівник виконує роль ключового елемента, що забезпечує узгодженість функціонування організаційної структури. Як зазначає Л. Орбан-Лембрик, керівник не лише координує діяльність підрозділів, а й формує психологічний клімат колективу, визначає стиль взаємодії та рівень довіри в організації, що безпосередньо впливає на ефективність управлінських процесів [21, 22].

У психології управління (М. Пірен, О. Бондарчук, В. Москаленко) підкреслюється, що діяльність керівника має подвійний характер: з одного боку,

вона спрямована на досягнення організаційних цілей, а з іншого – на підтримання ефективних міжособистісних відносин у колективі. Саме ця подвійність зумовлює підвищені вимоги до психологічної підготовки керівника та його здатності до гнучкої, адаптивної комунікативної поведінки [5, 18, 19, 25].

У межах сучасних теорій лідерства та управління (G. Yukl, S. Robbins) управлінська діяльність не зводиться виключно до формального впливу або реалізації владних повноважень [41, 42]. Ефективний керівник здійснює управлінський вплив переважно через комунікацію, переконання, зворотний зв’язок і побудову довірчих відносин, що актуалізує значення комунікативних умінь як центрального психологічного ресурсу управлінської діяльності.

Специфікою управлінської діяльності є її постійна включеність у ситуації невизначеності, конфліктності та підвищеного емоційного напруження. Керівник змушений приймати рішення в умовах обмеженої інформації, взаємодіяти з людьми з різними цінностями, установками та очікуваннями, що потребує високого рівня психологічної стійкості, емоційної врівноваженості та здатності до саморегуляції [2, 14].

Українські дослідники наголошують, що психологічна ефективність управлінської діяльності значною мірою визначається особистісними якостями керівника [1, 4, 11]. До таких якостей належать відповідальність, самостійність, упевненість у собі, здатність до рефлексії, а також розвинені комунікативні та емпатійні здібності. Недостатній розвиток цих характеристик призводить до формалізації управління, зниження довіри в колективі та зростання міжособистісної напруженості.

У зарубіжних дослідженнях (D. Goleman, R. Boyatzis) особливе місце відводиться емоційному інтелекту як психологічному ресурсу управлінської діяльності [37, 38, 39]. Здатність керівника усвідомлювати власні емоції, розуміти емоційні стани підлеглих і регулювати емоційні процеси в колективі розглядається як один із провідних чинників ефективної управлінської комунікації та лідерської поведінки.

Психологічна структура управлінської діяльності керівника включає когнітивний, емоційно-вольовий і поведінковий компоненти. Когнітивний компонент пов’язаний з аналізом управлінських ситуацій, прийняттям рішень і прогнозуванням наслідків; емоційно-вольовий – із саморегуляцією, стресостійкістю та відповідальністю; поведінковий – з реалізацією управлінських рішень у процесі взаємодії з підлеглими [6, 13].

Особливе місце в управлінській діяльності посідає комунікативна функція керівника, яка забезпечує передавання управлінської інформації, формування спільного бачення цілей та регуляцію міжособистісних відносин. Як підкреслює Н. Пов’якель, саме через комунікацію керівник реалізує психологічний вплив, формує авторитет і підтримує мотивацію персоналу [26].

Стиль управлінської діяльності виступає інтегральним показником психологічних особливостей керівника та способу реалізації ним управлінських функцій. Дослідження К. Левіна засвідчили, що різні стилі керівництва по-різному впливають на характер комунікації, рівень конфліктності та психологічний клімат у колективі, що ще раз підтверджує значущість комунікативної компетентності керівника [40, 42].

Управлінська діяльність керівника має складну психологічну природу та потребує інтеграції професійних, особистісних і комунікативних ресурсів. Недостатній рівень розвитку хоча б одного з цих компонентів знижує ефективність управління та ускладнює міжособистісну взаємодію в організації.

Аналіз наукових підходів до розуміння управлінської діяльності дає підстави стверджувати, що психологічні особливості керівника, зокрема рівень розвитку його комунікативної компетентності, є визначальним чинником ефективності управління. Це зумовлює необхідність подальшого теоретичного й емпіричного дослідження комунікативної компетентності керівника як системного психологічного феномену в умовах управлінської діяльності.

1.2. Комунікація як психологічний механізм управління

Комунікація є фундаментальним психологічним механізмом управлінської діяльності, оскільки саме через неї здійснюється координація спільної

діяльності, передавання управлінських рішень і формування взаєморозуміння між суб’єктами організаційної взаємодії. У психології управління комунікація розглядається не лише як процес обміну інформацією, а як складний соціально-психологічний феномен, що включає когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти [3, 8].

У класичних соціально-психологічних концепціях комунікація трактується як процес встановлення і підтримання міжособистісних контактів, у межах якого відбувається взаємний вплив учасників взаємодії. Як зазначали Г. Андрєєва та О. Леонтьєв, комунікація виконує не лише інформативну, а й регулятивну та афективну функції, що є особливо значущим у контексті управлінської діяльності керівника.

З позицій діяльнісного підходу комунікація виступає необхідною умовою реалізації управлінських функцій. Через комунікативні дії керівник формулює цілі, делегує завдання, здійснює контроль і надає зворотний зв’язок. Таким чином, ефективність управління значною мірою залежить не від самого змісту управлінських рішень, а від способу їх комунікативного оформлення та подання [12, 23].

У межах системного підходу комунікація розглядається як інтегративний механізм, що забезпечує узгодженість елементів організації. Вона поєднує індивідуальний рівень психіки керівника з груповими процесами та організаційною культурою, виконуючи роль «психологічного каркасу» управлінської діяльності. Порушення комунікаційних зв’язків призводить до дезорганізації управлінських процесів і зниження ефективності діяльності колективу.

Українські дослідники психології управління підкреслюють, що комунікація в управлінській діяльності має цілеспрямований характер і завжди пов’язана з реалізацією владного або впливового потенціалу керівника. Водночас ефективна управлінська комунікація не зводиться до директивного впливу, а передбачає діалог, урахування позицій підлеглих і формування партнерських відносин [7, 26].

У сучасних теоріях менеджменту та лідерства комунікація розглядається як ключовий інструмент формування довіри та залученості персоналу. Дослідження S. Robbins і G. Yukl свідчать, що відкритість комунікації, чіткість повідомлень і наявність зворотного зв'язку позитивно впливають на мотивацію працівників і знижують рівень організаційної напруженості [42, 43].

Комунікація в управлінській діяльності керівника має багатоканальний характер і включає вербальні та невербальні засоби впливу. Вербальна комунікація забезпечує логічне структурування управлінської інформації, тоді як невербальні компоненти – інтонація, міміка, жести, дистанція – значною мірою визначають емоційне сприйняття повідомлення та рівень довіри до керівника.

Психологічні дослідження доводять, що в управлінській комунікації невербальні сигнали часто мають більший вплив, ніж зміст вербального повідомлення. Це особливо актуально в ситуаціях конфлікту, напруження або змін, коли емоційна складова комунікації відіграє провідну роль у регуляції поведінки підлеглих. Важливим аспектом управлінської комунікації є її перцептивний компонент, пов'язаний зі сприйняттям і розумінням партнера по взаємодії. Здатність керівника адекватно інтерпретувати емоційні стани, мотиви та очікування підлеглих є необхідною умовою ефективної комунікації та запобігання міжособистісним конфліктам.

У цьому контексті особливого значення набуває емпатія як психологічний механізм управлінської комунікації. Зарубіжні дослідження (D. Goleman, P. Salovey, J. Mayer) показують, що емпатійні керівники демонструють вищий рівень ефективності комунікативної взаємодії, краще справляються з конфліктними ситуаціями та формують більш сприятливий психологічний клімат у колективі [40, 41].

Комунікація також виконує регулятивну функцію, забезпечуючи узгодження індивідуальних і групових дій. Через систему комунікативних впливів керівник формує норми поведінки, цінності та правила взаємодії в організації, що визначає специфіку організаційної культури.

Водночас управлінська комунікація є джерелом потенційних труднощів і бар'єрів. До комунікативних бар'єрів належать смислові викривлення, емоційні блоки, стереотипи сприйняття, статусні відмінності та особистісні особливості учасників взаємодії. Наявність таких бар'єрів істотно знижує ефективність управлінських впливів [9, 10].

Уваги потребує зв'язок комунікації зі стилем керівництва. Дослідження К. Левіна показали, що авторитарний, демократичний і ліберальний стилі керівництва формують принципово різні комунікативні патерни, які по-різному впливають на ініціативність, відповідальність і конфліктність у колективі.

У сучасних організаціях управлінська комунікація дедалі більше набуває характеру багатостороннього процесу, що передбачає активну участь усіх суб'єктів управління. Це зумовлює зростання вимог до комунікативної компетентності керівника як здатності ефективно використовувати різні стратегії, стилі та засоби спілкування залежно від ситуації [20, 27].

Комунікація виступає не допоміжним, а центральним психологічним механізмом управлінської діяльності керівника. Саме через комунікацію реалізуються управлінські функції, здійснюється психологічний вплив і формується якість міжособистісних відносин у колективі.

Аналіз наукових підходів до розуміння комунікації в управлінській діяльності дає підстави розглядати її як складний, багатовимірний психологічний процес, ефективність якого визначається рівнем розвитку комунікативної компетентності керівника. Це створює теоретичні передумови для подальшого аналізу структури комунікативної компетентності та побудови її теоретичної моделі.

1.3. Комунікативна компетентність керівника: зміст, структура, чинники розвитку

У сучасній психологічній науці комунікативна компетентність розглядається як інтегративна характеристика особистості, що відображає

здатність ефективно здійснювати міжособистісну взаємодію відповідно до цілей діяльності, соціального контексту та індивідуально-психологічних особливостей партнерів по спілкуванню. У контексті управлінської діяльності комунікативна компетентність набуває особливої значущості, оскільки виступає ключовим механізмом реалізації управлінських функцій і психологічного впливу керівника [7, 16, 30].

У вітчизняних дослідженнях комунікативна компетентність трактується як сукупність знань, умінь, навичок і особистісних якостей, що забезпечують ефективність спілкування в професійній діяльності. Наголошується, що вона не зводиться до техніки комунікації, а охоплює мотиваційні, емоційні та рефлексивні аспекти взаємодії. Такий підхід дозволяє розглядати комунікативну компетентність керівника як багатовимірний психологічний феномен.

Зарубіжні науковці розглядають комунікативну компетентність у тісному зв’язку з лідерською ефективністю, соціальним впливом і міжособистісною адаптивністю. У працях, присвячених управлінню та лідерству, підкреслюється, що здатність керівника будувати зрозумілу, емоційно адекватну та переконливу комунікацію є передумовою ефективного управління людьми та організаційними процесами [15, 17, 39].

У межах діяльнісного підходу комунікативна компетентність керівника розглядається як функціональний компонент управлінської діяльності, що забезпечує узгодження цілей, дій і результатів спільної діяльності. Вона проявляється в умінні керівника чітко формулювати завдання, надавати конструктивний зворотний зв’язок, координувати взаємодію та вирішувати комунікативні проблеми, які виникають у процесі управління.

Структурний аналіз комунікативної компетентності дозволяє виокремити кілька взаємопов’язаних компонентів. Більшість дослідників сходяться на доцільності виділення когнітивного, емоційного та поведінкового компонентів, які у своїй сукупності забезпечують ефективність комунікативної діяльності керівника [39].

Когнітивний компонент комунікативної компетентності охоплює знання про закономірності міжособистісної взаємодії, особливості ділового спілкування, стилі комунікації та психологічні механізми впливу. Для керівника важливим є розуміння індивідуальних відмінностей підлеглих, соціально-психологічних процесів у групі та можливих наслідків використання різних комунікативних стратегій.

Емоційний компонент комунікативної компетентності пов’язаний зі здатністю керівника усвідомлювати власні емоційні стани, регулювати емоційні реакції та розпізнавати емоції інших людей. У сучасних дослідженнях цей компонент тісно пов’язується з емоційним інтелектом, який розглядається як психологічна основа ефективної управлінської комунікації [32, 34].

Поведінковий компонент комунікативної компетентності відображає здатність керівника реалізовувати комунікативні наміри в конкретних управлінських ситуаціях. Він включає навички активного слухання, переконання, аргументації, ведення переговорів, конструктивного розв’язання конфліктів та адаптації стилю спілкування до ситуаційних вимог.

Окремі дослідники також виокремлюють рефлексивний компонент комунікативної компетентності, що полягає в здатності керівника аналізувати власну комунікативну поведінку, усвідомлювати її ефективність і коригувати стратегії взаємодії. Рефлексія дозволяє керівнику уникати стереотипних форм спілкування та підвищувати гнучкість управлінської комунікації.

Комунікативна компетентність керівника формується і проявляється у взаємозв’язку з його особистісними характеристиками. Дослідження факторних моделей особистості свідчать, що такі риси, як товариськість, домінантність, соціальна сміливість, чутливість, самостійність і рівень внутрішньої напруженості, істотно впливають на стиль і ефективність управлінської комунікації.

Чинником комунікативної компетентності керівника є стиль керівництва, який визначає характер взаємодії з підлеглими та способи реалізації управлінського впливу. Демократичний стиль, як правило, асоціюється з

відкритою комунікацією та високим рівнем зворотного зв’язку, тоді як авторитарний стиль може обмежувати комунікативну ініціативу підлеглих і підвищувати рівень напруженості в колективі [11, 24, 42].

Комунікативна компетентність керівника також проявляється в особливостях його поведінки в конфліктних ситуаціях. Здатність обирати конструктивні стратегії поведінки в конфлікті, уникати ескалації напруження та знаходити компромісні рішення є важливим показником зрілої управлінської комунікації.

Формування комунікативної компетентності керівника є тривалим процесом, що залежить як від індивідуально-психологічних передумов, так і від умов професійного середовища. Професійний досвід, організаційна культура, система підготовки та підвищення кваліфікації відіграють суттєву роль у розвитку комунікативних умінь управлінців.

Комунікативна компетентність керівника постає як складне, багатокомпонентне утворення, що інтегрує когнітивні, емоційні, поведінкові та особистісні характеристики. Вона забезпечує ефективність управлінської діяльності та виступає важливою психологічною умовою успішної взаємодії в організації.

Теоретичний наукових підходів до розуміння комунікативної компетентності керівника створює теоретичне підґрунтя для побудови її цілісної теоретичної моделі, яка дозволяє систематизувати основні компоненти та чинники розвитку цього феномену. Саме така модель буде представлена й обґрунтована в наступному підрозділі.

1.4. Теоретична модель комунікативної компетентності керівника в умовах управлінської діяльності

Побудова теоретичної моделі комунікативної компетентності керівника зумовлена необхідністю систематизації наявних наукових уявлень про психологічні чинники ефективної управлінської комунікації та їх інтеграції в

єдину концептуальну структуру. Теоретична модель у даному дослідженні розглядається як узагальнена схема, що відображає основні компоненти комунікативної компетентності керівника, психологічні детермінанти її формування та взаємозв'язки між ними в умовах управлінської діяльності [7, 26].

Методологічною основою побудови теоретичної моделі є системний, діяльнісний і особистісний підходи, які дозволяють розглядати комунікативну компетентність керівника як цілісне утворення, що формується та реалізується в процесі професійної діяльності. Системний підхід забезпечує розуміння комунікативної компетентності як інтегративної якості, діяльнісний – як функціонального механізму управління, а особистісний – як прояву індивідуально-психологічних характеристик керівника.

Запропонована теоретична модель ґрунтується на положенні про те, що комунікативна компетентність керівника не є ізольованою характеристикою, а формується у взаємодії з емоційними, особистісними та поведінковими чинниками (табл. 1.1.). Відповідно, модель включає кілька взаємопов'язаних блоків, кожен з яких виконує окрему функцію в структурі управлінської комунікації.

Таблиця 1.1.

Теоретична модель комунікативної компетентності керівника та її емпіричні індикатори

Блок теоретичної моделі	**Змістовна характеристика блоку**	**Психологічні змінні / показники**	**Методики та шкали**
Комунікативна компетентність керівника (центральний компонент)	Інтегративна здатність керівника ефективно здійснювати управлінську взаємодію, організовувати комунікацію та впливати на підлеглих	Комунікативність, організаторські здібності, ініціативність у взаємодії	Методика «Комунікативна та організаторська схильність» (КОС)

Емоційно-регулятивний компонент	Здатність керівника усвідомлювати, розуміти та регулювати емоції у процесі управлінської комунікації	Розуміння власних емоцій, управління емоціями, розуміння емоцій інших	діагностика емоційної зрілості О.Я.Чебикіна
Особистісний компонент (факторні характеристики)	Індивідуально-психологічні риси, що визначають стиль і ефективність комунікативної поведінки керівника	Товариськість (A), домінантність (E), соціальна сміливість (H), чутливість (I), самостійність (Q2), напруженість (Q4)	16-факторний особистісний опитувальник Р. Кеттелла (вибіркові фактори A, E, H, I, Q2, Q4)
Особистісний компонент (узагальнені риси)	Стабільні диспозиційні характеристики, що впливають на міжособистісну взаємодію та стиль управління	Екстраверсія, доброзичливість, сумлінність, нейротизм, відкритість досвіду	Опитувальник «Велика п’ятірка» (Big Five)
Поведінково-стильовий компонент	Спосіб реалізації управлінського впливу через комунікацію	Авторитарний, демократичний, ліберальний стилі керівництва	Методика діагностики стилів керівництва (К. Левін)
Поведінка в конфліктних ситуаціях	Стратегії комунікативної поведінки керівника в умовах протиріч і напруження	Співробітництво, компроміс, суперництво, уникнення, пристосування	Методика діагностики конфліктної поведінки (К. Томас)

Центральним елементом моделі виступає комунікативна компетентність керівника, яка розглядається як інтегративний результат взаємодії його комунікативних умінь, здатності до організації взаємодії, гнучкості спілкування та ефективності міжособистісного впливу. Саме цей компонент є фокусом емпіричного дослідження та визначає загальний рівень ефективності управлінської комунікації.

Другим блоком моделі є емоційно-регулятивний компонент, представлений емоційним інтелектом керівника. У межах моделі емоційний інтелект розглядається як психологічна основа адекватної комунікативної поведінки, що забезпечує усвідомлення власних емоцій, розуміння емоцій інших і здатність до емоційної саморегуляції в процесі управлінської взаємодії. Передбачається, що високий рівень емоційного інтелекту сприяє формуванню емпатійної, гнучкої та конструктивної комунікації.

Наступним структурним елементом моделі є особистісний компонент, який охоплює індивідуально-психологічні характеристики керівника. У межах теоретичної моделі до цього компоненту віднесено такі риси, як товариськість, домінантність, соціальна сміливість, чутливість, самостійність та рівень внутрішньої напруженості. Ці характеристики визначають стиль спілкування керівника, його готовність до соціальної взаємодії, особливості впливу на підлеглих і здатність адаптувати комунікацію до управлінських ситуацій [3, 29, 35].

Особистісний компонент у моделі виконує функцію психологічного підґрунтя комунікативної компетентності, оскільки саме індивідуальні риси керівника зумовлюють вибір комунікативних стратегій, інтенсивність міжособистісного впливу та стійкість до комунікативних труднощів.

Окремим блоком теоретичної моделі є поведінково-стильовий компонент, представлений стилем керівництва та особливостями поведінки керівника в конфліктних ситуаціях. Стиль керівництва розглядається як усталений спосіб реалізації управлінського впливу через комунікацію, тоді як конфліктна поведінка — як індикатор здатності керівника зберігати конструктивну взаємодію в умовах напруження та протиріч.

У межах моделі передбачається, що демократичний стиль керівництва та орієнтація на співробітництво в конфлікті позитивно пов’язані з високим рівнем комунікативної компетентності, тоді як авторитарний стиль і деструктивні стратегії конфліктної поведінки можуть обмежувати ефективність управлінської комунікації.

Важливим положенням теоретичної моделі є ідея взаємозумовленості її компонентів. Емоційний інтелект, особистісні риси та стиль керівництва не функціонують ізольовано, а перебувають у постійній динамічній взаємодії, спільно визначаючи рівень і якість комунікативної компетентності керівника. Зміни в одному з компонентів моделі можуть зумовлювати трансформації в інших.

Запропонована модель також враховує ситуаційний характер управлінської діяльності. Комунікативна компетентність керівника проявляється не як стабільна риса, а як здатність адаптивно використовувати різні комунікативні ресурси залежно від контексту управлінської взаємодії, складності завдань і психологічного стану учасників комунікації [24, 26, 36, 40].

Теоретична модель комунікативної компетентності керівника має прикладне значення, оскільки дозволяє визначити основні напрями психологічного впливу з метою розвитку управлінської комунікації. Вона створює концептуальну основу для розробки програм психологічного розвитку, тренінгів і рекомендацій для керівників.

Побудована теоретична модель відображає цілісне бачення комунікативної компетентності керівника як системного психологічного утворення, що формується під впливом емоційних, особистісних і поведінкових чинників та реалізується в процесі управлінської діяльності.

Запропонована модель слугує теоретичним підґрунтям емпіричного дослідження, визначає логіку добору психодіагностичних методик і дозволяє інтерпретувати отримані результати в межах єдиної концептуальної системи, що буде реалізовано в другому розділі магістерської роботи.

Висновки до розділу 1

Встановлено, що ефективність діяльності керівника визначається не лише рівнем професійної підготовки, а й сукупністю психологічних характеристик, серед яких особливе місце посідають комунікативні, емоційні та особистісні ресурси. Управлінська діяльність розглядається як діяльність підвищеної психологічної складності, що потребує здатності до гнучкої комунікації, саморегуляції та конструктивної взаємодії з людьми.

Аналіз комунікації як психологічного механізму управління показав, що вона виконує інформативну, регулятивну, афективну та впливову функції, забезпечуючи узгодження цілей, дій і результатів спільної діяльності. Управлінська комунікація має багатовимірний характер і включає вербальні, невербальні та перцептивні компоненти, ефективність яких значною мірою залежить від індивідуально-психологічних особливостей керівника.

З’ясовано, що комунікативна компетентність керівника є інтегративним психологічним утворенням, яке охоплює когнітивний, емоційний, поведінковий та рефлексивний компоненти. Вона забезпечує здатність керівника адекватно сприймати управлінські ситуації, ефективно передавати управлінську інформацію, регулювати міжособистісні відносини та здійснювати психологічний вплив у процесі управлінської діяльності.

Визначено, що рівень сформованості комунікативної компетентності керівника зумовлюється дією низки психологічних чинників, зокрема емоційним інтелектом, особистісними рисами, стилем керівництва та особливостями поведінки в конфліктних ситуаціях. Особистісні характеристики, такі як товариськість, домінантність, соціальна сміливість, чутливість, самостійність і рівень внутрішньої напруженості, виступають важливими детермінантами стилю та ефективності управлінської комунікації.

Обґрунтовано теоретичну модель комунікативної компетентності керівника в умовах управлінської діяльності, яка інтегрує центральний компонент комунікативної компетентності з емоційно-регулятивним, особистісним і поведінково-стильовим компонентами. Запропонована модель

відображає системний характер досліджуваного феномену та дозволяє розглядати комунікативну компетентність як результат взаємодії психологічних чинників різного рівня.

РОЗДІЛ 2.
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ

2.1. Організація та методи емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження психологічних особливостей комунікативної компетентності керівника здійснювалося з метою перевірки висунутої гіпотези та емпіричного обґрунтування теоретичної моделі, розробленої у першому розділі магістерської роботи. Дослідження було спрямоване на виявлення рівня сформованості комунікативної компетентності керівників та аналіз її взаємозв'язків з емоційним інтелектом, особистісними характеристиками, стилем керівництва й особливостями поведінки в конфліктних ситуаціях.

Базою проведення емпіричного дослідження стала Державна установа «Житомирська виправна колонія № 4» м. Житомира, а також інші установи міста Житомира, у яких дослідження проводилося з урахуванням специфіки управлінської діяльності в умовах підвищеної відповідальності та соціально-психологічної напруженості. Вибір зазначеної бази дослідження зумовлений необхідністю вивчення комунікативної компетентності керівників у складних організаційних умовах, що потребують високого рівня психологічної зрілості та комунікативної гнучкості.

У дослідженні взяли участь 38 осіб, які обіймають керівні посади або виконують управлінські функції. Усі респонденти мали досвід управлінської діяльності, що дозволило розглядати отримані дані як релевантні для аналізу психологічних особливостей комунікативної компетентності керівника. Добір вибірки здійснювався з урахуванням добровільності участі, а також дотримання етичних принципів психологічного дослідження.

Емпіричне дослідження проводилося в кілька етапів. На підготовчому етапі здійснювався аналіз наукових джерел, уточнення теоретичної моделі дослідження та добір психодіагностичного інструментарію відповідно до

поставленої мети й завдань. Основний етап включав безпосереднє проведення психодіагностичного обстеження керівників із використанням комплексу стандартизованих методик. На завершальному етапі здійснювалася обробка та інтерпретація отриманих результатів.

Для реалізації емпіричного дослідження було використано комплекс психодіагностичних методик, що дозволяють всебічно оцінити комунікативну компетентність керівника та психологічні чинники її формування. Зокрема, для дослідження рівня комунікативної та організаторської спрямованості застосовувалася методика «Комунікативна та організаторська схильність» (КОС) В. Синявського та В. Федоришина (Додаток А).

З метою вивчення емоційно-регулятивних аспектів управлінської комунікації використовувалась діагностика емоційної зрілості О.Я.Чебикіна, яка дозволяє оцінити рівень усвідомлення та регуляції власних емоцій, а також здатність розуміти емоційні стани інших людей [32] (Додаток Б).

Для дослідження особистісних характеристик керівників застосовувався опитувальник «Велика п’ятірка» (Big Five), що дає змогу визначити узагальнені риси особистості, які впливають на стиль міжособистісної взаємодії та управлінської поведінки (Додаток В). Додатково використовувалися вибіркові шкали 16-факторного особистісного опитувальника Р. Кеттелла, зокрема фактори A (товариськість), E (домінантність), H (соціальна сміливість), I (чутливість), Q2 (самостійність) та Q4 (напруженість), що дозволяє більш детально проаналізувати особистісні детермінанти комунікативної компетентності керівника.

Для оцінки поведінково-стильових аспектів управлінської комунікації застосовувалася методика діагностики стилів керівництва К. Левіна, яка дає можливість визначити переважний стиль керівництва керівників. Особливості поведінки керівників у конфліктних ситуаціях досліджувалися за допомогою методики діагностики конфліктної поведінки К. Томаса, що дозволяє виявити домінуючі стратегії взаємодії в умовах міжособистісних протиріч [41, 42, 43].

Обробка отриманих емпіричних даних здійснювалася з використанням методів математичної статистики, зокрема описової статистики та кореляційного аналізу, що забезпечило можливість виявлення взаємозв’язків між показниками комунікативної компетентності та психологічними характеристиками керівників. Статистичний аналіз результатів дозволив перевірити висунуту гіпотезу та зробити обґрунтовані висновки щодо психологічних особливостей комунікативної компетентності керівника в умовах управлінської діяльності.

2.2. Аналіз рівня сформованості комунікативної компетентності керівників

Емпіричне дослідження було спрямоване на виявлення рівня сформованості комунікативної компетентності керівників та аналіз психологічних чинників, що її зумовлюють. Методика КОС дала змогу оцінити базовий рівень розвитку комунікативних та організаторських здібностей керівників як центрального компонента досліджуваної моделі.

Таблиця 2.1

Розподіл керівників за рівнями комунікативної та організаторської схильності (n = 38)

Рівень	Кількість осіб	%
Низький	7	18,4
Середній	19	50,0
Високий	12	31,6

Переважна частина вибірки (50,0 %) характеризується середнім рівнем комунікативної та організаторської схильності. Високий рівень зафіксовано у 31,6 % керівників, що свідчить про достатній потенціал ефективної управлінської взаємодії. Низький рівень виявлено у 18,4 % досліджуваних.

Середній рівень комунікативної схильності вказує на наявність базових умінь міжособистісного спілкування, однак засвідчує потребу в розвитку гнучкості, переконливості та ініціативності в управлінській комунікації. Високі

показники характерні для керівників, здатних активно впливати на колектив і організовувати спільну діяльність через комунікацію.

Діагностика емоційної зрілості була спрямована на вивчення емоційно-регулятивного компонента комунікативної компетентності керівника. Емоційна зрілість у даному дослідженні розглядається як інтегративна характеристика, що відображає здатність особистості до адекватної емоційної експресії, усвідомленої саморегуляції та емпатійної взаємодії в процесі міжособистісного спілкування. Результати за методикою діагностики емоційної зрілості О. Я. Чебикіна дозволили дослідити емоційно-регулятивний компонент комунікативної компетентності керівників.

Таблиця 2.2

Рівні емоційної зрілості керівників (діагностика емоційної зрілості О.Я.Чебикіна)

Рівень	**Кількість осіб**	**%**
Низький	7	18,4
Середній	21	55,3
Високий	10	26,3

Переважна частина досліджуваних (55,3 %) має середній рівень емоційної зрілості. Високий рівень зафіксовано у 26,3 % керівників, тоді як низький – у 18,4 % вибірки.

Середній рівень емоційної зрілості свідчить про сформованість базових механізмів емоційної регуляції та соціально прийнятної експресії, однак вказує на ситуативну нестійкість емоційних реакцій у складних або конфліктних управлінських ситуаціях. Керівники з високим рівнем емоційної зрілості демонструють здатність зберігати емоційну врівноваженість, усвідомлено регулювати власні емоційні стани та позитивно впливати на емоційний фон колективу. Низький рівень емоційної зрілості може ускладнювати ефективну управлінську комунікацію, сприяти імпульсивним реакціям і зниженню якості міжособистісної взаємодії.

Таблиця 2.3

Рівні експресивності керівників (діагностика емоційної зрілості О.Я.Чебикіна)

Рівень	%
Низький	21,1
Середній	52,6
Високий	26,3

Переважання середнього рівня експресивності свідчить про здатність керівників до адекватного емоційного самовираження без надмірної стриманості або гіперекспресії. Такий рівень є оптимальним для управлінської діяльності, оскільки дозволяє передавати емоційне ставлення до ситуації, зберігаючи при цьому професійну дистанцію. Високий рівень експресивності характерний для керівників, які активно використовують невербальні засоби комунікації та здатні емоційно залучати підлеглих.

Таблиця 2.4

Шкала саморегуляції (діагностика емоційної зрілості О.Я.Чебикіна)

Рівень	%
Низький	15,8
Середній	57,9
Високий	26,3

Отримані результати свідчать, що більшість керівників володіють достатнім рівнем емоційної саморегуляції, що дозволяє їм контролювати емоційні реакції в умовах підвищеного психологічного навантаження. Високі показники саморегуляції притаманні керівникам, здатним підтримувати стабільність поведінки в кризових ситуаціях, тоді як низький рівень саморегуляції може бути пов’язаний із труднощами адаптації до стресогенних умов управлінської діяльності.

Таблиця 2.5

Шкала емпатії (діагностика емоційної зрілості О.Я.Чебикіна)

Рівень	%
Низький	13,2

Середній	47,4
Високий	39,4

Досить високий відсоток керівників з високим рівнем емпатії (39,4 %) свідчить про сформовану здатність розуміти емоційні стани підлеглих і адекватно реагувати на них у процесі управлінської взаємодії. Емпатія в даному контексті виступає важливим ресурсом комунікативної компетентності, оскільки забезпечує побудову довірчих відносин і зниження міжособистісної напруженості в колективі.

Таблиця 2.6

Узагальнений особистісний профіль керівників за методикою «Велика п'ятірка» (Big Five)

Шкала	Рівень
Екстраверсія	Середній-високий
Доброзичливість	Середній
Сумлінність	Високий
Нейротизм	Середній
Відкритість досвіду	Середній

Особистісний профіль керівників характеризується високою сумлінністю, що відображає відповідальність, організованість і орієнтацію на виконання управлінських обов'язків. Помірна екстраверсія сприяє ефективній соціальній взаємодії без надмірної домінантності, тоді як середній рівень нейротизму вказує на загальну емоційну стабільність у професійній діяльності.

Таблиця 2.7

Результати за 16-факторним особистісним опитувальником Р. Кеттелла

Фактор	Рівень
A – товариськість	Середній
E – домінантність	Середній–високий
H – соціальна сміливість	Середній
I – чутливість	Середній
Q2 – самостійність	Високий
Q4 – напруженість	Середній

Профіль за 16PF відображає поєднання управлінської самостійності та помірної домінантності, що є психологічною основою ефективного управлінського впливу. Середній рівень напруженості вказує на здатність функціонувати в умовах професійного стресу без значних дезадаптивних проявів.

Таблиця 2.8

Результати за методикою діагностики стилів керівництва (К. Левін)

Стиль	%
Демократичний	47,4
Авторитарний	31,6
Ліберальний	21,0

Переважання демократичного стилю керівництва свідчить про орієнтацію керівників на діалог, участь підлеглих у прийнятті рішень та відкриту комунікацію.

Таблиця 2.9

Результати за методикою діагностики конфліктної поведінки (К. Томас)

Стратегія	%
Співробітництво	34,2
Компроміс	31,6
Суперництво	18,4
Уникнення	10,5
Пристосування	5,3

Домінування стратегій співробітництва та компромісу вказує на прагнення керівників до конструктивного врегулювання конфліктів і збереження ефективної комунікативної взаємодії.

Отримані результати свідчать, що комунікативна компетентність керівника формується на основі достатньо розвиненої емоційної зрілості, відповідальних особистісних рис та конструктивних стилів управлінської і конфліктної поведінки. Виявлені закономірності узгоджуються з теоретичною

моделлю дослідження та створюють передумови для аналізу кореляційних зв’язків між досліджуваними показниками.

2.3. Взаємозв’язок комунікативної компетентності з психологічними особливостями керівників

Метою кореляційного аналізу було виявлення характеру та спрямованості взаємозв’язків між показниками комунікативної компетентності керівника та його емоційною зрілістю, особистісними характеристиками, стилем керівництва й особливостями поведінки в конфліктних ситуаціях.

Таблиця 2.10

Кореляційні зв’язки між показниками комунікативної компетентності та психологічними характеристиками керівників (n = 38)

Показники	**Комунікативна та організаторська схильність (КОС)**
Емоційна зрілість (загальний показник)	**0,54****
Експресивність	0,42*
Саморегуляція	**0,57****
Емпатія	**0,49****
Big Five	
Екстраверсія	0,46**
Доброзичливість	0,31*
Сумлінність	**0,52****
Нейротизм	–0,38*
Відкритість досвіду	0,29
16PF (Кеттелл)	
A – товариськість	0,44**
E – домінантність	0,41*
H – соціальна сміливість	0,47**
I – чутливість	0,33*
Q2 – самостійність	**0,50****
Q4 – напруженість	–0,45**
Стилі керівництва (К. Левін)	
Демократичний стиль	**0,56****
Авторитарний стиль	–0,40*
Ліберальний стиль	–0,21

Стратегії поведінки в конфлікті (К. Томас)	
Співробітництво	**0,58****
Компроміс	0,43*
Суперництво	–0,36*
Уникнення	–0,41**
Пристосування	–0,27

*Примітка: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$*

У результаті кореляційного аналізу встановлено наявність статистично значущих взаємозв'язків між рівнем комунікативної та організаторської схильності керівників і показниками емоційної зрілості. Зокрема, виявлено позитивний зв'язок між загальним рівнем комунікативної компетентності та інтегральним показником емоційної зрілості, що свідчить про те, що здатність керівника до ефективної управлінської комунікації значною мірою ґрунтується на сформованості механізмів емоційної регуляції та емоційного самовираження.

Уваги заслуговують зв'язки між комунікативною компетентністю та окремими шкалами емоційної зрілості за методикою О. Я. Чебикіна. Встановлено, що експресивність позитивно пов'язана з показниками комунікативної активності, що вказує на роль адекватного емоційного самовираження у формуванні переконливої та впливової управлінської комунікації. Керівники, які здатні емоційно виразно, але соціально прийнятно проявляти свої почуття, легше встановлюють контакт із підлеглими та ефективніше впливають на групову динаміку.

Показники саморегуляції виявили стійкий позитивний зв'язок із комунікативною компетентністю, що підтверджує провідну роль емоційного контролю в управлінській діяльності. Здатність керівника стримувати імпульсивні реакції, усвідомлено регулювати власні емоційні стани та зберігати внутрішню рівновагу в стресогенних ситуаціях сприяє стабільності управлінської поведінки та підвищує ефективність комунікативного впливу.

Значущі кореляційні зв'язки також виявлено між емпатією та комунікативною компетентністю керівників. Це свідчить про те, що здатність розуміти емоційні стани інших і співпереживати їм виступає важливим

психологічним ресурсом управлінської комунікації. Емпатійні керівники, як правило, більш чутливі до настроїв колективу, здатні адаптувати стиль спілкування до індивідуальних особливостей підлеглих і запобігати ескалації міжособистісних конфліктів.

Аналіз взаємозв'язків між показниками комунікативної компетентності та особистісними рисами за опитувальником «Велика п'ятірка» показав, що найбільш значущими є кореляції з екстраверсією та сумлінністю. Позитивний зв'язок з екстраверсією підтверджує, що соціальна активність, відкритість до взаємодії та впевненість у спілкуванні сприяють ефективній управлінській комунікації. Водночас зв'язок із сумлінністю вказує на роль відповідальності, організованості та цілеспрямованості як психологічних передумов стабільної та послідовної комунікативної поведінки керівника.

Показники нейротизму продемонстрували зворотний або слабкий негативний зв'язок із комунікативною компетентністю, що узгоджується з положеннями психології управління щодо деструктивного впливу підвищеної емоційної нестабільності на якість міжособистісної взаємодії. Керівники з підвищеною тривожністю та емоційною напруженістю частіше демонструють труднощі в управлінській комунікації, особливо в умовах конфлікту або стресу.

Кореляційний аналіз показників 16-факторного особистісного опитувальника Р. Кеттелла дозволив глибше розкрити психологічні детермінанти комунікативної компетентності керівників. Встановлено позитивні зв'язки між комунікативною компетентністю та такими факторами, як товариськість (A), домінантність (E) і соціальна сміливість (H). Це свідчить про те, що ефективна управлінська комунікація базується на поєднанні соціальної відкритості, здатності до впливу та впевненості в міжособистісній взаємодії.

Водночас значущі зв'язки виявлено між комунікативною компетентністю та фактором самостійності (Q2), що вказує на роль незалежності суджень і здатності приймати відповідальні рішення в процесі управлінської комунікації. Керівники з високим рівнем самостійності демонструють більш послідовну та впевнену комунікативну позицію, що підвищує їхній авторитет у колективі.

Фактор напруженості (Q4) виявив зворотний зв’язок із комунікативною компетентністю, що підтверджує негативний вплив внутрішньої напруги та емоційного перевантаження на якість управлінського спілкування. Підвищена напруженість знижує здатність керівника до гнучкої комунікації та конструктивної взаємодії з підлеглими.

Аналіз взаємозв’язків між комунікативною компетентністю та стилями керівництва показав, що демократичний стиль має позитивний зв’язок із показниками комунікативної компетентності, тоді як авторитарний стиль демонструє слабкий або негативний зв’язок. Це свідчить про те, що відкритість до діалогу, залучення підлеглих до обговорення рішень і зворотний зв’язок є важливими умовами ефективної управлінської комунікації.

Встановлено, що стратегія співробітництва позитивно пов’язана з високим рівнем комунікативної компетентності, тоді як стратегії уникнення та суперництва демонструють зворотні тенденції. Це свідчить про те, що здатність керівника до конструктивного врегулювання конфліктів є важливим індикатором зрілої управлінської комунікації.

Результати кореляційного аналізу підтверджують положення теоретичної моделі дослідження щодо системного характеру комунікативної компетентності керівника. Комунікативна компетентність формується як результат взаємодії емоційної зрілості, особистісних характеристик і поведінкових стратегій, що забезпечує ефективність управлінської діяльності в цілому.

Висновки до розділу 2

Здійснено емпіричне дослідження психологічних особливостей комунікативної компетентності керівників, що дозволило перевірити теоретичні положення та обґрунтувати взаємозв’язки між ключовими психологічними змінними дослідження. Отримані результати засвідчили, що комунікативна компетентність керівника є багатокомпонентним утворенням, рівень сформованості якого визначається поєднанням емоційних, особистісних і поведінкових характеристик.

Результати діагностики комунікативної та організаторської схильності показали, що більшість керівників мають середній рівень розвитку комунікативної компетентності, що свідчить про наявність базових умінь управлінської взаємодії. Водночас значна частина досліджуваних продемонструвала високі показники, що підтверджує потенціал ефективної управлінської комунікації та можливість подальшого розвитку цього професійно значущого утворення.

Аналіз емоційної зрілості керівників за методикою О. Я. Чебикіна засвідчив переважання середнього рівня сформованості емоційної сфери, що характеризується відносною здатністю до емоційної саморегуляції, адекватної експресії та емпатійної взаємодії. Виявлено, що емоційна зрілість виступає важливим психологічним ресурсом комунікативної компетентності, забезпечуючи стабільність управлінської поведінки та ефективність міжособистісної взаємодії. Результати дослідження особистісних характеристик керівників за опитувальниками «Велика п’ятірка» та 16-факторним особистісним опитувальником Р. Кеттелла дозволили окреслити типовий психологічний профіль керівника, для якого характерні відповідальність, помірна соціальна активність, самостійність у прийнятті рішень та здатність до управлінського впливу. Водночас виявлено, що підвищена внутрішня напруженість і емоційна нестабільність можуть негативно впливати на якість комунікативної взаємодії.

Аналіз стилів керівництва показав переважання демократичного стилю, який пов’язаний із відкритою комунікацією, залученням підлеглих до обговорення управлінських рішень та підтриманням конструктивного зворотного зв’язку. Такий стиль керівництва створює сприятливі умови для розвитку комунікативної компетентності та формування позитивного психологічного клімату в колективі.

Результати дослідження поведінки керівників у конфліктних ситуаціях свідчать про домінування конструктивних стратегій взаємодії, зокрема співробітництва та компромісу. Це підтверджує здатність більшості керівників

до збереження ефективної комунікації в умовах міжособистісних протиріч і напруження, що є важливою складовою професійної управлінської компетентності.

Кореляційний аналіз дозволив встановити значущі взаємозв’язки між рівнем комунікативної компетентності керівників та показниками емоційної зрілості, особистісними рисами, стилями керівництва й стратегіями поведінки в конфлікті. Отримані результати підтвердили положення теоретичної моделі щодо системного характеру комунікативної компетентності та взаємозумовленості її компонентів.

РОЗДІЛ 3.

ПСИХОЛОГІЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ

3.1. Напрями психологічного розвитку комунікативної компетентності керівників

Психологічний розвиток комунікативної компетентності керівників є цілеспрямованим процесом формування та вдосконалення системи особистісних, емоційних і поведінкових характеристик, що забезпечують ефективну управлінську взаємодію. Отримані в ході емпіричного дослідження результати підтверджують необхідність комплексного підходу до розвитку комунікативної компетентності, який враховує як внутрішні психологічні ресурси керівника, так і особливості його професійної діяльності [17, 24, 27].

Одним із провідних напрямів психологічного розвитку комунікативної компетентності керівників є підвищення рівня емоційної зрілості. Емоційна зрілість виступає фундаментальною умовою ефективної управлінської комунікації, оскільки забезпечує здатність керівника усвідомлювати власні емоційні стани, регулювати їх у складних професійних ситуаціях і конструктивно реагувати на емоційні прояви підлеглих.

Розвиток емоційної саморегуляції передбачає формування навичок контролю імпульсивних реакцій, зниження рівня внутрішньої напруженості та підтримання емоційної стабільності в умовах підвищеного стресу. Для керівників особливо важливо навчитися зберігати психологічну рівновагу в ситуаціях управлінського тиску, конфліктів і відповідальності за прийняті рішення, оскільки нестабільність емоційних реакцій безпосередньо знижує якість комунікативної взаємодії [6, 11].

Важливим напрямом розвитку комунікативної компетентності є вдосконалення емоційної експресивності як здатності до адекватного та соціально прийнятного самовираження. Управлінська комунікація потребує

балансу між емоційною відкритістю та професійною стриманістю, що дозволяє керівнику бути зрозумілим, переконливим і водночас зберігати авторитет у колективі.

Окрему увагу слід приділяти розвитку емпатії як ключового психологічного механізму управлінської взаємодії. Емпатійність керівника сприяє глибшому розумінню емоційних станів і потреб підлеглих, підвищує рівень довіри в колективі та зменшує ймовірність міжособистісних конфліктів. Результати дослідження підтверджують, що емпатія є важливим чинником ефективної комунікативної компетентності [17, 22, 34].

Наступним напрямом психологічного розвитку є формування комунікативної гнучкості, яка проявляється у здатності керівника адаптувати стиль і стратегії спілкування до конкретної управлінської ситуації. Комунікативна гнучкість дозволяє уникати стереотипних форм взаємодії та сприяє більш ефективному вирішенню професійних завдань у різноманітних умовах управлінської діяльності.

Розвиток комунікативної компетентності також пов’язаний із усвідомленням і корекцією індивідуально-психологічних рис, що впливають на стиль управлінської комунікації. Зокрема, важливим є зниження надмірної внутрішньої напруженості, оптимізація рівня домінантності та розвиток соціальної сміливості, що забезпечує впевненість у міжособистісній взаємодії без проявів авторитаризму.

Значущим напрямом психологічного розвитку комунікативної компетентності керівників є вдосконалення навичок рефлексії. Рефлексивні здібності дозволяють керівникові усвідомлювати власні комунікативні стратегії, аналізувати їх ефективність і своєчасно коригувати поведінку відповідно до змін управлінської ситуації та реакцій підлеглих.

Особливе місце в розвитку комунікативної компетентності займає формування демократичного стилю керівництва, який ґрунтується на діалозі, залученні підлеглих до обговорення управлінських рішень та відкритому зворотному зв’язку. Демократичний стиль створює умови для активної

комунікації, розвитку ініціативності та відповідальності членів колективу [2, 4, 20].

Розвиток конструктивних стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях є ще одним важливим напрямом психологічного розвитку комунікативної компетентності керівників. Здатність до співробітництва та компромісу дозволяє зберігати ефективну комунікацію навіть у ситуаціях протиріч і напруження, знижуючи деструктивний вплив конфліктів на діяльність колективу.

Важливим аспектом психологічного розвитку є формування навичок активного слухання та надання зворотного зв’язку. Ці навички забезпечують якісну міжособистісну взаємодію, сприяють уточненню управлінських завдань і підвищують рівень взаєморозуміння між керівником і підлеглими.

Психологічний розвиток комунікативної компетентності керівників передбачає також формування ціннісного ставлення до комунікації як до ключового інструменту управління. Усвідомлення значущості комунікативних процесів сприяє більш відповідальному ставленню керівників до власної комунікативної поведінки та її впливу на колектив.

Ефективність розвитку комунікативної компетентності значною мірою залежить від системності психологічного впливу. Поодинокі заходи мають обмежений ефект, тоді як цілісні програми психологічного розвитку, що поєднують навчальні, тренінгові та рефлексивні компоненти, забезпечують стійкі позитивні зміни в управлінській комунікації.

Особливу роль у психологічному розвитку комунікативної компетентності відіграє професійне середовище керівника. Підтримувальна організаційна культура, орієнтована на відкриту комунікацію та психологічну безпеку, створює сприятливі умови для закріплення набутих комунікативних умінь і навичок.

Психологічний розвиток комунікативної компетентності керівників є багатовимірним процесом, що охоплює розвиток емоційної зрілості, особистісної стабільності, комунікативної гнучкості, рефлексивних здібностей і конструктивних стилів управлінської взаємодії. Реалізація окреслених напрямів

створює підґрунтя для підвищення ефективності управлінської діяльності та формування психологічно безпечного й продуктивного професійного середовища.

3.2. Програма розвитку комунікативної компетентності керівника

Психологічний розвиток комунікативної компетентності керівників потребує використання цілеспрямованих форм і методів психологічного впливу, які забезпечують не лише засвоєння знань, а й трансформацію емоційно-особистісних та поведінкових компонентів управлінської комунікації. Враховуючи результати емпіричного дослідження, найбільш ефективними є ті підходи, що поєднують когнітивний, емоційний і діяльнісний рівні розвитку особистості керівника.

Однією з базових форм психологічного розвитку комунікативної компетентності є психологічне навчання у форматі спеціалізованих освітніх модулів. Такі модулі спрямовані на формування уявлень про психологічні закономірності управлінської комунікації, роль емоційної зрілості, особистісних чинників і стилю керівництва у процесі міжособистісної взаємодії. Освітній компонент створює теоретичне підґрунтя для усвідомлених змін комунікативної поведінки.

Водночас теоретичне навчання має обмежений ефект без практичної апробації, тому провідною формою розвитку комунікативної компетентності керівників виступають соціально-психологічні тренінги. Тренінговий формат дозволяє моделювати управлінські ситуації, відпрацьовувати навички комунікації, отримувати зворотний зв’язок і здійснювати корекцію неефективних стратегій взаємодії.

Особливе значення у структурі тренінгових програм мають вправи, спрямовані на розвиток емоційної зрілості. До таких методів належать техніки усвідомлення емоцій, розвиток навичок саморегуляції, робота з емоційною напругою та формування здатності до емоційно врівноваженої поведінки в

умовах управлінського стресу. Результати дослідження підтверджують, що саме емоційна саморегуляція є одним із ключових ресурсів ефективної управлінської комунікації.

Важливим методом психологічного розвитку комунікативної компетентності є тренування емпатійних здібностей керівників. Розвиток емпатії відбувається через вправи на розпізнавання емоційних станів, аналіз міжособистісних ситуацій, рольові ігри та рефлексивне обговорення. Емпатійна чутливість керівника сприяє підвищенню якості взаєморозуміння та формуванню довірчих відносин у колективі.

Окрему групу методів становлять техніки розвитку комунікативної гнучкості, що передбачають формування здатності адаптувати стиль спілкування до конкретних управлінських умов. Такі методи включають аналіз комунікативних сценаріїв, зміну ролей, моделювання альтернативних стратегій взаємодії та роботу з індивідуальними комунікативними стереотипами.

Ефективним методом розвитку комунікативної компетентності керівників є рефлексивні практики, спрямовані на усвідомлення власної управлінської поведінки. Рефлексія дозволяє керівникові аналізувати власні реакції, мотиви та наслідки комунікативних дій, що сприяє формуванню відповідального та усвідомленого стилю управління.

Значну роль у психологічному розвитку комунікативної компетентності відіграє індивідуальне психологічне консультування та коучинг. Ці форми роботи дозволяють враховувати індивідуально-психологічні особливості керівників, зокрема рівень внутрішньої напруженості, домінантність, емоційну стабільність і специфіку стилю керівництва. Індивідуальний формат сприяє більш глибокому опрацюванню особистісних бар’єрів комунікації.

Окремим напрямом є розвиток конструктивних стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях. Для цього доцільно використовувати методи конфліктологічного тренінгу, що передбачають аналіз типових управлінських конфліктів, відпрацювання стратегій співробітництва та компромісу, а також формування навичок збереження ефективної комунікації в умовах протиріч.

Важливою формою психологічного розвитку комунікативної компетентності керівників є групова супервізія, яка забезпечує професійний аналіз складних управлінських ситуацій у безпечному психологічному просторі. Супервізія сприяє інтеграції досвіду, розвитку рефлексії та формуванню більш усвідомленого ставлення до комунікативних процесів у професійній діяльності.

Програми психологічного розвитку комунікативної компетентності керівників мають будуватися на принципах системності, поетапності та практичної спрямованості. Ефективна програма поєднує діагностичний етап, навчально-тренінговий блок і рефлексивно-оцінювальний компонент, що дозволяє відстежувати динаміку змін і закріплювати набуті навички.

Особливу увагу в програмах розвитку слід приділяти формуванню демократичного стилю керівництва як психологічно оптимального для сучасних організацій. Розвиток цього стилю передбачає навчання навичкам діалогу, делегування, конструктивного зворотного зв’язку та підтримки ініціативності підлеглих.

Ефективність програм психологічного розвитку значною мірою залежить від організаційного контексту, в якому вони реалізуються. Підтримка з боку керівництва організації, орієнтація на психологічну безпеку та відкриту комунікацію створюють умови для закріплення позитивних змін у комунікативній поведінці керівників.

Важливим чинником результативності психологічного розвитку є регулярність і тривалість впливу. Короткострокові інтервенції мають обмежений ефект, тоді як довготривалі програми з елементами супроводу сприяють стійким особистісним і професійним змінам.

Форми, методи та програми психологічного розвитку комунікативної компетентності керівників мають комплексний характер і спрямовані на розвиток емоційної зрілості, особистісної стабільності, комунікативної гнучкості та конструктивних стилів управлінської взаємодії. Реалізація таких програм забезпечує підвищення ефективності управлінської діяльності та сприяє

формуванню психологічно безпечного і продуктивного організаційного середовища.

3.3. Практичні рекомендації для керівників і організацій

Психологічні рекомендації щодо розвитку комунікативної компетентності керівників мають ґрунтуватися на розумінні її системної природи та взаємозумовленості емоційних, особистісних і поведінкових компонентів. Отримані результати емпіричного дослідження свідчать, що ефективна управлінська комунікація не є спонтанною характеристикою, а формується в процесі цілеспрямованого психологічного розвитку.

Таблиця 3.1.

Психологічні рекомендації щодо розвитку комунікативної компетентності керівників

Психологічний компонент	**Виявлені проблемні/ресурсні аспекти**	**Напрям психологічного розвитку**	**Психологічні рекомендації**
Комунікативна компетентність (КОС)	Переважання середнього рівня комунікативної та організаторської схильності	Розвиток управлінської комунікації та організаторських умінь	Залучення керівників до тренінгів управлінської комунікації, відпрацювання навичок переконання, аргументації, публічного висловлювання та організації групової взаємодії
Емоційна зрілість (загальний рівень)	Середній рівень емоційної зрілості, ситуативна нестійкість емоційних реакцій	Підвищення рівня емоційної зрілості	Формування усвідомлення власних емоцій, розвиток навичок емоційної саморегуляції та відповідального

			емоційного реагування в управлінських ситуаціях
Експресивність	Переважно середній рівень емоційної експресії	Оптимізація емоційного самовираження	Навчання адекватному використанню невербальних засобів комунікації, розвитку емоційної виразності без надмірної імпульсивності
Саморегуляція	У частини керівників знижена здатність до емоційного контролю	Розвиток емоційної саморегуляції	Опрацювання технік контролю імпульсивних реакцій, формування навичок зниження внутрішньої напруженості та відновлення емоційної рівноваги
Емпатія	Значна частина керівників має середній рівень емпатії	Розвиток емпатійних здібностей	Використання вправ на розпізнавання емоцій інших, розвиток навичок співпереживання та врахування психологічного стану підлеглих
Особистісні риси (Big Five)	Висока сумлінність, середній рівень екстраверсії та нейротизму	Збалансування особистісних проявів у комунікації	Підтримка відповідальності та організованості, одночасно з розвитком емоційної стабільності та соціальної відкритості

Фактори 16PF (Q4, E)	Підвищена напруженість і помірна домінантність у частини керівників	Зниження внутрішньої напруженості, корекція домінантності	Робота з управлінським стресом, розвиток асертивності замість жорсткого авторитарного стилю
Стиль керівництва	Переважання демократичного стилю за наявності авторитарних тенденцій	Розвиток демократичного стилю керівництва	Формування навичок діалогу, залучення підлеглих до ухвалення рішень, розвиток зворотного зв’язку
Поведінка в конфлікті	Домінування співробітництва та компромісу, наявність уникнення	Закріплення конструктивних стратегій	Навчання методам конструктивного врегулювання конфліктів, розвиток навичок переговорів
Рефлексивні здібності	Недостатня усвідомленість власної комунікативної поведінки	Розвиток професійної рефлексії	Запровадження рефлексивних практик, супервізій, аналіз управлінських ситуацій
Організаційний контекст	Підвищене психологічне навантаження	Формування психологічно безпечного середовища	Підтримка культури відкритої комунікації, зниження емоційного вигорання керівників

Одним із першочергових напрямів психологічних рекомендацій є розвиток емоційної зрілості керівників. Доцільно рекомендувати керівникам систематичну роботу над усвідомленням власних емоційних станів, причин їх виникнення та впливу на управлінську поведінку. Усвідомлення емоцій виступає

необхідною умовою їх подальшої регуляції та конструктивного використання в комунікації.

З метою підвищення рівня емоційної саморегуляції керівникам варто опановувати психологічні техніки зниження емоційної напруженості, зокрема методи самоспостереження, короткочасної паузи перед реагуванням, внутрішнього мовлення та відновлення емоційної рівноваги в стресових управлінських ситуаціях. Такі навички дозволяють зберігати стабільність комунікативної поведінки навіть за умов підвищеного навантаження.

Важливою рекомендацією є розвиток адекватної емоційної експресивності. Керівникам доцільно формувати здатність до відкритого, але контрольованого емоційного самовираження, що сприяє зрозумілості управлінських повідомлень і підвищує рівень довіри з боку підлеглих. Надмірна стриманість або, навпаки, емоційна імпульсивність знижують ефективність комунікації та можуть викликати напруження у взаємодії.

Окрему групу рекомендацій становить розвиток емпатії як ключового ресурсу управлінської комунікації. Керівникам доцільно вдосконалювати здатність уважно сприймати емоційні сигнали підлеглих, враховувати їхній психологічний стан і потреби під час ухвалення управлінських рішень. Емпатійне ставлення сприяє формуванню психологічної безпеки та зниженню міжособистісних конфліктів у колективі.

З огляду на результати дослідження особистісних чинників комунікативної компетентності, керівникам рекомендується здійснювати рефлексію власних індивідуально-психологічних особливостей, зокрема рівня домінантності, внутрішньої напруженості та соціальної сміливості. Усвідомлення цих характеристик дозволяє коригувати комунікативний стиль відповідно до вимог управлінської ситуації.

Важливою рекомендацією є розвиток комунікативної гнучкості, що передбачає здатність змінювати стиль і стратегії спілкування залежно від контексту взаємодії. Керівникам доцільно уникати використання одноманітних

комунікативних шаблонів і прагнути до ситуативно доцільної поведінки у спілкуванні з різними категоріями підлеглих.

Значну увагу слід приділяти формуванню навичок активного слухання та ефективного зворотного зв’язку. Керівникам рекомендується розвивати здатність уважно слухати співрозмовника, уточнювати зміст повідомлень і надавати зворотний зв’язок у конструктивній, підтримувальній формі. Це сприяє підвищенню якості управлінських рішень і взаєморозуміння в колективі.

Результати дослідження підтверджують доцільність рекомендацій щодо формування демократичного стилю керівництва. Керівникам варто залучати підлеглих до обговорення управлінських рішень, заохочувати ініціативність і створювати умови для відкритого обміну думками. Такий стиль управління позитивно впливає на комунікативну компетентність і психологічний клімат організації.

Окремим блоком рекомендацій є розвиток конструктивних стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях. Керівникам доцільно орієнтуватися на стратегії співробітництва та компромісу, зберігаючи фокус на вирішенні проблеми, а не на міжособистісному протистоянні. Це дозволяє зберігати ефективну комунікацію навіть за умов протиріч.

Рекомендується також впровадження регулярних рефлексивних практик, спрямованих на аналіз управлінських ситуацій і власної комунікативної поведінки. Самоаналіз управлінських дій сприяє формуванню усвідомленого стилю комунікації та зниженню ризику повторення неефективних стратегій взаємодії.

Важливим напрямом рекомендацій є участь керівників у програмах психологічного розвитку, тренінгах і супервізійних формах роботи. Такі програми створюють безпечний простір для професійного зростання, обміну досвідом та опрацювання складних управлінських ситуацій.

Доцільно рекомендувати керівникам формування ціннісного ставлення до комунікації як до ключового інструменту управління. Усвідомлення впливу власної комунікативної поведінки на ефективність діяльності колективу сприяє

більш відповідальному та професійному ставленню до міжособистісної взаємодії.

Психологічні рекомендації мають реалізовуватися з урахуванням специфіки організаційного середовища. Підтримка відкритої комунікації, довіри та психологічної безпеки на рівні організації значно підвищує ефективність індивідуальних зусиль керівників щодо розвитку комунікативної компетентності.

Запропоновані психологічні рекомендації спрямовані на розвиток емоційної зрілості, особистісної стабільності, комунікативної гнучкості та конструктивних стилів управлінської взаємодії. Їх упровадження сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності, зміцненню психологічного клімату колективу та сталому розвитку професійної компетентності керівників.

Висновки до розділу 3

Здійснено теоретико-прикладне обґрунтування шляхів психологічного розвитку комунікативної компетентності керівників на основі результатів емпіричного дослідження. Запропоновані напрями, форми та методи психологічного впливу відображають системний характер досліджуваного феномену та враховують взаємозв’язок емоційних, особистісних і поведінкових компонентів управлінської комунікації.

Визначено основні напрями психологічного розвитку комунікативної компетентності керівників, серед яких провідне місце посідає розвиток емоційної зрілості, зокрема емоційної саморегуляції, адекватної експресивності та емпатії. Обґрунтовано, що емоційна зрілість є психологічною основою стабільної та ефективної управлінської комунікації, що підтверджується результатами кореляційного аналізу.

Окреслено форми, методи та програми психологічного розвитку комунікативної компетентності керівників, які поєднують освітні, тренінгові, рефлексивні та супервізійні компоненти. Показано, що комплексні програми психологічного розвитку, спрямовані на формування емоційної зрілості,

комунікативної гнучкості та конструктивних стилів управлінської взаємодії, є найбільш ефективними для досягнення стійких позитивних змін у професійній діяльності керівників.

Розроблено психологічні рекомендації для керівників щодо розвитку комунікативної компетентності, які мають прикладний характер і можуть бути використані в практиці управління. Запропоновані рекомендації орієнтовані на підвищення усвідомленості комунікативної поведінки, розвиток емпатії, формування демократичного стилю керівництва та конструктивних стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях.

ВИСНОВКИ

Здійснено комплексне теоретико-емпіричне дослідження психологічних особливостей комунікативної компетентності керівника в умовах управлінської діяльності. Актуальність обраної теми зумовлена зростанням ролі міжособистісної взаємодії в сучасних організаціях, підвищенням вимог до психологічної зрілості керівників та необхідністю забезпечення ефективної управлінської комунікації в умовах соціально-психологічної напруженості.

У процесі теоретичного аналізу з’ясовано, що управлінська діяльність має виразний соціально-психологічний характер і реалізується переважно через комунікацію. Комунікація виступає не допоміжним, а центральним механізмом управління, через який здійснюється вплив, координація, регуляція поведінки та формування психологічного клімату в колективі.

Встановлено, що комунікативна компетентність керівника є інтегративним психологічним утворенням, яке охоплює когнітивні, емоційні, особистісні та поведінкові компоненти. Вона не зводиться до сукупності комунікативних навичок, а формується як результат взаємодії емоційної зрілості, індивідуально-психологічних характеристик, стилю керівництва та стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях.

На основі аналізу наукових підходів і результатів емпіричного дослідження розроблено теоретичну модель комунікативної компетентності керівника, яка відображає системний характер досліджуваного феномену. Модель включає центральний компонент комунікативної компетентності та емоційно-регулятивний, особистісний і поведінково-стильовий компоненти, що перебувають у динамічній взаємодії.

Емпіричне дослідження, проведене на базі Державної установи «Житомирська виправна колонія № 4» та інших установ міста Житомира за участю 38 керівників, дозволило виявити рівень сформованості комунікативної компетентності та її психологічні детермінанти. Встановлено, що більшість керівників характеризуються середнім рівнем розвитку комунікативної та організаторської схильності, що свідчить про наявність базових управлінських

комунікативних умінь. Результати діагностики емоційної зрілості за методикою О. Я. Чебикіна показали, що емоційна зрілість є важливим психологічним ресурсом управлінської комунікації. Виявлено, що здатність до емоційної саморегуляції, адекватної експресивності та емпатії позитивно пов'язана з рівнем комунікативної компетентності керівників. Аналіз особистісних характеристик керівників за опитувальниками «Велика п'ятірка» та 16-факторним особистісним опитувальником Р. Кеттелла дозволив окреслити психологічний профіль, сприятливий для ефективної управлінської комунікації. До таких характеристик належать відповідальність, соціальна активність, самостійність у прийнятті рішень і помірна домінантність, тоді як підвищена внутрішня напруженість і емоційна нестабільність негативно впливають на якість комунікативної взаємодії.

Дослідження стилів керівництва та стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях засвідчило, що демократичний стиль керівництва та орієнтація на співробітництво і компроміс пов'язані з більш високим рівнем комунікативної компетентності. Це підтверджує значущість конструктивних форм управлінської взаємодії для забезпечення ефективної комунікації.

Кореляційний аналіз підтвердив наявність статистично значущих взаємозв'язків між комунікативною компетентністю керівників та показниками емоційної зрілості, особистісними рисами, стилями керівництва й стратегіями поведінки в конфлікті. Отримані результати узгоджуються з теоретичною моделлю дослідження та підтверджують системний характер комунікативної компетентності керівника.

На основі результатів емпіричного дослідження розроблено напрями, форми та психологічні рекомендації щодо розвитку комунікативної компетентності керівників. Обґрунтовано доцільність комплексного психологічного впливу, спрямованого на розвиток емоційної зрілості, комунікативної гнучкості, рефлексивних здібностей і конструктивних стилів управлінської взаємодії.

Отримані результати мають теоретичну та практичну значущість і можуть бути використані в системі підготовки та підвищення кваліфікації керівників, а також у практиці психологічного супроводу управлінської діяльності. Перспективи подальших досліджень пов’язані з вивченням динаміки розвитку комунікативної компетентності керівників у різних організаційних контекстах та з розробкою спеціалізованих програм психологічного розвитку управлінського персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артемчук, В. В. (2008). Структура комунікативної компетентності менеджера. *Наукові праці Миколаївського державного гуманітарного університету ім. Петра Могили комплексу Києво-Могилянська академія. Сер.: Педагогічні науки*, (97, Вип. 84), 92-96.
2. Барко, В. І., Барко, В. В., & Кирієнко, Л. А. (2017). Професійна управлінська компетентність керівника підрозділу національної поліції України: дефініції, зміст і структура. Особистість, суспільство, закон: психологічні проблеми та шляхи їх розв'язання: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої пам'яті проф. СП Бочарової (м. Харків, 30 берез. 2017 р.).–Харків: ХНУВС, 2017.–С. 147-149.
3. Бережна, Ж. В. (2010). Особливості професійної компетентності майбутнього тренера. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школі*, (6), 46-51.
4. Білокінь, А. А. (2024). Психологічні особливості комунікативної компетенціїі майбутніх психологів із різною самооцінкою.
5. Бондарчук, О. І., & Пінчук, Н. І. (2023). Професійне психологічне благополуччя освітян та особливості його підтримки в кризових умовах сьогодення. *Київський журнал сучасної психології та психотерапії*, (5), 5-14.
6. Брюховецька, О. В. (2008). Психологічні особливості підготовки керівників освітніх організацій до управлінського спілкування. *Збірник наукових праць" Проблеми сучасної психології"*, (1).
7. Герман, А. В. (2023). Психологічні особливості розвитку комунікативних здібностей у студентів-психологів.
8. Григораш, В. В. (2020). Комунікативна компетентність менеджера.
9. Грузін, Н. О. (2024). Психологічні особливості комунікативної компетентності працівників сфери обслуговування.
10. Гуменюк, О. Г., & Кушнір, А. Ю. (2023). Комунікативний потенціал

керівника. *П 68 Правові засади організації та здійснення публічної влади*, 138.

11. Данченко, Г. В. (2002). Психологічні детермінанти розвитку комунікативної компетентності менеджера освіти шкільного рівня. ГС Костюка АПН України.
12. Калита, Л. Ю., & Брюховецька, О. В. Психологічні особливості підготовки керівників комерційних організацій до управлінської діяльності. *ДВНЗ «УМО» НАПН України.–2007.–Режим доступу: http://umo. edu. ua/images/content/nashi_ vydanya/stud_almanah/19_. pdf*.
13. Корніяка, О. М. (2011). Психологічні особливості розвитку комунікативної компетентності педагогів і психологів у період їх професійної адаптації. *Психолінгвістика*, (7), 31-40.
14. Кохтюк, А. (2025). Розвиток комунікативної компетентності у здобувачів вищої освіти.
15. Максименко, С. Д., Овсянецька, Л. П., Орбан-Лембрик, Л. Е., Пов'якель, Н. І., & Семиченко, В. А. Професійно-значущі якості спрямованості майбутнього психолога-лідера.
16. Матійків, І. М. (2012). Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія психологічна)*, *1*(2), 434-444.
17. Михальченко, Н. (2020). Психологічні особливості управлінської діяльності керівників організації.
18. Москаленко, В. В. (2013). Соціалізація особистості.
19. Москаленко, В. В., Шайгородський, Ю. Ж., & Міщенко, О. О. (2012). Економічна культура особистості: соціально-психологічний аспект.
20. Мурадова, Л. А. (2012). Розвиток комунікативної компетентності керівника.
21. Орбан-Лембрик, Л. (2001). Етнопсихологічний контекст управління.
22. Орбан-Лембрик, Л. (2001). Психологія професійної управлінської

діяльності.

23. Павлюк, Н., & Стражнікова, І. В. (2018). Суть і структура комунікативної компетентності.

24. Пермінова, С. О. (2009). Комунікативна компетентність менеджера в сучасній діловій взаємодії. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, (16 (1)), 30-35.

25. Пірен, М. І. (2016). Толерантність–моральний феномен епохи відкритих суспільств. *Габітус*, (1), 73-79.

26. Пов'якель, Н. І., & Зайчикова, Т. В. (2012). Психологічні передумови виникнення стресових реакцій особистості. *Науковий часопис НПУ імені МП Драгоманова. Серія 12: Психологічні науки*, (37), 189-195.

27. Редько, С. І. (2017). Комунікативна компетентність як основа успішної управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Педагогічний процес: теорія та практика, 21-24.

28. Сідненко, М. О. (2015). Комунікативна компетентність керівника організації.

29. Стрільчук, В. Р. (2022). Вплив комунікативної компетентності на успішність навчання студентів.

30. Татенко, В. О. (2013). Особливості комунікативної компетентності майбутніх психологів з різними типами співвідношення адаптивності та креативності 19.00. 05–соціальна психологія; психологія соціальної роботи Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук.

31. Хватова, О. Г. (2023). Комунікативна компетентність керівника як фактор успішності його управлінської діяльності. *Наукові перспективи*, *4*(34), 174-184.

32. Чебикін О. Я. Емоційна зрілість особистості [монографія]. Одеса: [СВД Черкасов], 2009. 230 с.

33. Чеботарьова, І. О. (2018). *Формування комунікативної компетентності майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістратури* (Doctoral dissertation, Харків, 2018).

34. Черевко, В. П. (2001). Формування комунікативної компетентності майбутнього менеджера у процесі професійної підготовки.

35. Чернова, О. Є. (2010). Проблема розвитку комунікативної компетентності майбутніх працівників кримінальної міліції. *Проблеми екстремальної та кризової психології. Збірник наукових праць. Вип. 8. Харків: УЦЗУ, 2010. 424 с.*, 232.

36. Шашовець, Й. П. (2023). Напрямки удосконалення комунікативної компетентності керівника у контексті самоменеджменту.

37. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, *27*(1), 5-12.

38. Boyatzis, R. E. (2018). The behavioral level of emotional intelligence and its measurement. *Frontiers in psychology*, *9*, 1438.

39. Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence*, *99*(6), 343-362.

40. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, *9*(3), 185-211.

41. Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, *15*(2), 251-289.

42. Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, *19*(6), 708-722.

43. Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, *26*(4), 66-85.