

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет психології та соціальної роботи

(повне найменування інституту/факультету)

Кафедра соціальної психології

(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

«Вплив стиля керівництва на психологічний клімат організації»

«The influence of leadership style on the psychological climate of the organization»

Виконав: здобувач денної форми навчання
спеціальності 053 Психологія

Освітня програма «Психологія»

Вовченко Даниїл Олегович

Керівник к. психол. н., доцент Білова М. Е.

Рецензент к. психол. наук, професор Кременчуцька М.К.

Рекомендовано до захисту:

Протокол засідання кафедри
№ _____ від _____ травня _____ 2024 _____ р.

Захищено на засіданні ЕК № _____

протокол № _____ від _____ 2024 _____ р.
Оцінка _____ / _____ / _____

(за національною шкалою, шкалою ECTS, бали)

Завідувачка кафедри

Голова ДЕК

_____ Кононенко О.І.

_____ Кононенко О.І.

Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ ВИЗНАЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА	
1.1. Складові психологічного клімату в організації	6
1.2. Дослідження чинників та створення моделей психологічного клімату організацій	10
1.3. Психологічні характеристики стилю керівництва в організаціях	14
1.4. Причини неефективного керівництва організацією	20
Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ОРГАНІЗАЦІЇ	
2.1. Методи та процедура дослідження впливу стилю керівництва на психологічний клімат організації	24
2.2. Аналіз та інтерпретація результатів впливу стилю керівництва на психологічний клімат організації	31
2.3. Результати кореляційного аналізу психологічного клімату організації та стилю керівництва.	44
2.4. Практичні рекомендації щодо покращення психологічного клімату в колективах	47
Висновки до другого розділу	49
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТОК	59

ВСТУП

Актуальність проблеми дослідження психологічного клімату в організаціях є дуже нагальною, оскільки саме психологічна атмосфера безпосередньо впливає на ефективність роботи, продуктивність та задоволеність працівників. Сприятливий психологічний клімат має численні переваги, тоді як несприятливий клімат може завдати значної шкоди організації. Позитивний психологічний клімат сприяє кращій взаємодії, співпраці та мотивації серед працівників, що підвищує їхню віддачу та якість виконуваної роботи. Комфортна атмосфера та сприятливі відносини в колективі зменшують плинність кадрів та допомагають утримувати цінні кадри в організації. Позитивний психологічний клімат покращує імідж організації як роботодавця, що допомагає залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців. Сприятливий психологічний клімат сприяє попередженню конфліктів, зниженню рівня стресу та професійного вигорання серед працівників. Відкрита атмосфера довіри та взаємоповаги стимулює творчість, генерування ідей та впровадження інновацій в організації. Позитивний психологічний клімат підвищує лояльність працівників до організації та їхню прихильність до її цілей і цінностей. Отже, психологічний клімат в організації є критично важливим фактором, який впливає на різноманітні аспекти функціонування організації та її успіх у довгостроковій перспективі, тому керівництву організацій варто приділяти значну увагу формуванню та підтримці сприятливого психологічного клімату.

Саме недооцінка цього фактору призводить до того, що керівники, які мають стиль керівництва, що не сприяє позитивному психологічному клімату, можуть привести організацію до її дисфункціональності.

Авторитарний стиль, за якого рішення приймаються одноосібно, може викликати відчуженість. Демократичний стиль, який враховує думки ко-

манди, сприяє взаєморозумінню та згуртованості. Спосіб, у який керівник реагує на конфлікти та вирішує їх у колективі, є ключовим. Конструктивний підхід до вирішення конфліктів зміцнює довіру та згуртованість, тоді як ігнорування чи некоректне втручання може погіршити ситуацію.

Отже, стиль керівництва є одним з ключових факторів, що визначають психологічний клімат організації. Керівникам слід обирати стиль, що заохочує відкритість, довіру, співпрацю та залученість – це створить сприятливе середовище для ефективної роботи та розвитку команди.

Аналіз різних точок зору для розгляду змісту поняття психологічного клімату та його прикладної спрямованості дозволяє зробити висновок, що це складне соціально-психологічне утворення, яким опосередковується діяльність будь-якої організації (Василенко В.А., Власова О.І., Горностай П.П., Карамушка Л. М., Сушик І. В., Datta, A., & Singh, R., Lehman, W.E.K., Manly, V.F.J. та інші).

Набувають актуальної значущості дослідження, в яких аналізується аспект взаємовпливу керівника та співробітників організації (Батирєв М., Гаврилюк А. М., Долга Г. В., Лецик, Д., Нужна О.А., Kalkan O., Fahriye R, Zehra K, Ramazan A. та інші).

Проте дослідження взаємовпливу стилю керівника та психологічного клімату організації в реаліях України ще не набули достатньо даних, що й визначило актуальність теми.

Мета дослідження – на основі теоретичного аналізу проблеми провести емпіричне дослідження та проаналізувати наявність взаємозв'язку стилю керівництва та особливостей психологічного клімату в організації.

Відповідно до мети було визначено такі **завдання дослідження**:

1. Розкрити сутність поняття та визначення психологічного клімату в організації та стилю керівництв.

2. Визначити процедуру, методи та методики емпіричної частини дослідження взаємозв'язку стилю керівництва та особливостей психологічного

клімату в організації.

3. Емпірично дослідити та проаналізувати взаємозв'язок стилю керівництва та особливостей психологічного клімату в організації.

4. Надати практичні рекомендації щодо покращення психологічного клімату в організації.

Об'єкт дослідження – психологічного клімату в організації.

5. **Предмет дослідження** – взаємозв'язок стилю керівництва та особливостей психологічного клімату в організації в умовах України.

Методи дослідження

Для досягнення поставленої мети та завдань роботи було використано комплекс методів:

- *теоретичні*: аналіз, узагальнення, систематизація ідей з наукової літератури з метою розкриття базових понять дослідження, визначення особливостей психологічного клімату організації та стилю керівництва.

- *емпіричні*: тестування:

- Експрес-методика з вивчення соціально-психологічного клімату у трудовому колективі

- Методика визначення групової згуртованості Сішора

- Методика визначення стилю керівництва трудовим колективом

- Методика самооцінки «Який я керівник»

- *математико-статистичні*: описовий аналіз, кореляційний аналіз за Пірсоном.

Практичне значення роботи у тому, результати дослідження дозволили дати практичні рекомендації щодо взаємодії керівника та колективу для покращення психологічного клімату.

Структура дослідження. Основний зміст роботи викладено на 53 сторінках. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, містить 8 рисунків, 4 таблиці та Додаток, а також список використаної літератури із 52 дже-

рел. Загальний обсяг роботи складає 63 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ ВИЗНАЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА

1.1. Складові психологічного клімату в організації

Зростання значення досліджень, які стосуються розумінню співробітниками їхнього місця та їхньої поведінки в організації викликає великий інтерес до вивчення сприйняття співробітниками психологічного клімату в організації, особливо в періоди значних змін.

Майже в усіх країнах світу люди проводять досить багато часу в організаціях, які можуть бути громадськими, діловими чи релігійними. З погляду людської поведінки, ми знаємо, що люди мають свої власні сприйняття, почуття та відношення до організаційних структур та стилів управління, своїх обов'язків та відповідальності, а також умов, у яких вони працюють [10].

Психологічний клімат є ключовим чинником успіху організації. Він пов'язаний із задоволеністю роботою. Співробітники, які задоволені своєю роботою, будуть мати позитивні почуття. У той час як співробітники, які не задоволені своєю роботою, відчуватимуть негативні почуття.

Психологічний клімат у колективі — це багатогранне явище, що значно впливає на діяльність організації. Це сукупність міжособистісних відносин, настроїв та психологічних установок, що складаються групи і впливають її функціонування і продуктивність. Цей клімат визначає загальний настрій та атмосферу в колективі, впливаючи на задоволеність працівників, їхню мотивацію та ефективність роботи.

До компонентів психологічного клімату можна віднести, насамперед міжособистісні стосунки. Міжособистісні відносини в робочому колективі — це взаємодія між співробітниками, яка включає різні аспекти їх спілкування, співробітництва, конфлікти, підтримка і взаєморозуміння. Ці відносини віді-

грають важливу роль у формуванні загальної атмосфери на робочому місці та впливають на продуктивність та задоволеність працівників.

Дуже важливими для емоційної складової сприймання психологічного клімату організації є довіра та підтримка: наскільки члени колективу довіряють один одному та готові підтримати у складних ситуаціях. Довіра та підтримка у робочому колективі – це ключові елементи, які формують позитивні міжособистісні стосунки та сприяють створенню сприятливого робочого середовища. Це впевненість співробітників у надійності, чесності та доброзичливості своїх колег та керівництва. Довіра формується на основі досвіду взаємодії, відкритої комунікації та дотримання взаємних зобов'язань.

Велику роль має відкритість та ефективність спілкування між співробітниками. Комунікація в робочому колективі – це процес обміну інформацією, ідеями, думками та почуттями між співробітниками та керівництвом з метою ефективного виконання завдань та досягнення спільних цілей. Добре організована комунікація сприяє покращенню робочих процесів, зміцненню відносин та створенню позитивної робочої атмосфери [16].

Часто при розгляді чинників ефективності організації забувають про частоту та інтенсивність конфліктів, а також способи їх вирішення. Конфліктність у робочому колективі відіграє важливу та двоїсту роль, впливаючи як на негативні, так і на позитивні аспекти робочої діяльності та відносин між співробітниками. Ось кілька ключових моментів, що описують роль конфліктності:

Значний вплив на поведінку та відносини в колективі, а також на загальну атмосферу та ефективність роботи можуть мати психологічні установки. Психологічні установки у робочому колективі є сукупність переконань, цінностей, очікувань і переваг, які формуються кожного співробітника у процесі взаємодії з іншими членами колективу та середовищем роботи.

Дуже важливо для створення психологічного клімату визначити мотивацію співробітників робочого колективу. Мотивація – це рівень бажання та

прагнення співробітників досягати цілей та виконувати свої обов'язки. Мотивація в робочому колективі відіграє ключову роль у досягненні цілей організації, підвищення продуктивності та покращення якості роботи. Це сила, яка стимулює співробітників до досягнення кращих результатів та підтримує їхню зацікавленість у роботі [17].

Важливу роль грає настрій у колективі. Настрій у робочому колективі грає створює загальну атмосферу та сприяє ефективності роботи. Це загальний емоційний стан співробітників, що може бути як позитивним, і негативним, і може значний вплив на працездатність, продуктивність і якість роботи у організації.

Особливу роль має наявність чи відсутність стресових чинників, які впливають працівників. Наприклад, співробітники можуть відчувати стрес через брак часу, великий обсяг роботи або термінових термінів, що може призвести до перевантаження та почуття занепокоєння. Вони можуть відчувати стрес від напружених стосунків із керівництвом. Постійне прагнення до досконалості та високі очікування з боку керівництва чи колег можуть створювати тиск та напругу на роботі. Відсутність чіткої інформації про цілі, очікування або процеси роботи може викликати почуття невизначеності та тривоги у співробітників. Дуже велику роль у стресі на роботі відіграють відсутність підтримки, мотивації чи визнання за виконану роботу.

Соціальна підтримка та взаємодія у робочому колективі є важливими компонентами організаційної культури, які сприяють покращенню якості роботи, підвищенню задоволеності співробітників та досягненню спільних цілей організації [26].

Психологічній атмосфері сприяє колективізм у робочому колективі - це принцип організації роботи, заснований на встановленні сильного зв'язку та взаємозалежності між членами колективу, пріоритеті спільних інтересів над індивідуальною та активною участю всіх членів колективу у досягненні спільних цілей організації. Він може включати в себе командний дух,

прийняття рішень з урахуванням думки та інтересів усіх членів колективу, обмін знаннями та досвідом між членами колективу, готовність підтримати та допомогти один одному у вирішенні завдань та подоланні труднощів, сприйняття успіху як загального досягнення, поважні та довірчі відносини між співробітниками, відповідальність не лише за свої дії, а й за результати роботи усієї команди. Це сприяє формуванню почуття приналежності та залучення до спільної справи.

Важливим аспектом організаційного духу та клімату в організації є прояв підтримки, співробітництва та взаєморозуміння між колегами у процесі роботи. Це сприяє створенню позитивної атмосфери, підвищенню продуктивності та ефективності роботи.

Щодо задоволеності роботою, дослідники використовували змінні організаційного клімату як параметр, який може вплинути на задоволеність роботою співробітників та виявили кореляцію між психологічним кліматом та задоволеністю роботою співробітників організації [32].

Задовільний психологічний клімат організації має взаємозв'язок із бажанням співробітників працювати у цій організації. Це описується у термінах прихильності. Прихильність описується як відношення сильного бажання залишатися у певній організації, прагнути відповідно до бажаннями організації та віра у прийняття організаційних цінностей та цілей.

1.2. Дослідження чинників та створення моделей психологічного клімату організацій

Оскільки на сьогодні є певна увага до особистості у різних галузях наукових знань, психологія теж акцентує свою увагу на людині в процесі здійснення її діяльності. Організаційна психологія, психологія праці, психологія менеджменту розглядає питання людини в умовах організацій. Не вщухає інтерес до соціально-психологічного клімату в організаціях, де здійснює-

ться діяльність людини.

Створюються моделі, виявляються чинники, які формують соціально-психологічний клімат.

У вітчизняній психології існує модель морально-психологічного клімату, де ключовим елементом є його структура [14].

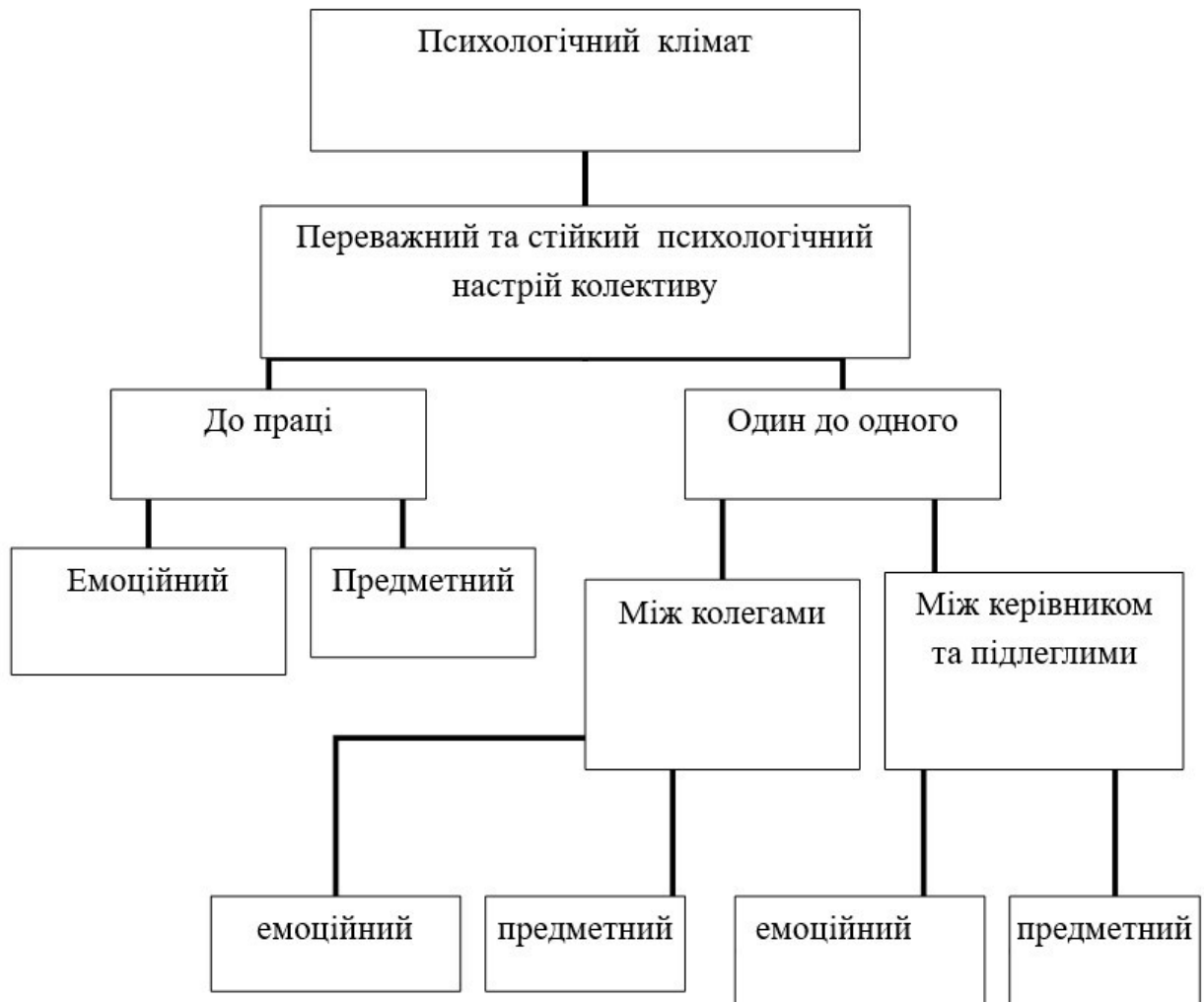


Рис.1.1. Структура психологічного клімату

Ця структурна модель містить два елементи: ставлення до роботи та взаємовідносини між співробітниками. Поняття взаємовідносини зі співробітниками може включати відносини різного рівня підпорядкованості: це стосунки з колегами по роботі та взаємовідносини з керівництвом у межах системи

керівництва та підпорядкування. Незалежно від типу взаємовідносин, вони аналізуються в предметному та емоційному аспекті психологічного настрою: При розгляді предметного настрою розглядається проблема зосередженості співробітників на роботі і як вони сприймають різні аспекти роботи. При розгляді емоційного аспекту, увага зосереджена на емоційному настрої та ступеня задоволеності чи незадоволеності різними факторами трудової діяльності.

З точки зору даної роботи нас цікавить той елемент, який розкриває взаємовідносини між працівниками.

Це і є психологічний клімат колективу, який створюється у відносинах людей один до одного та до самого себе. Ці відносини розгортаються у певному мікросередовищі організації. Мікросередовище підприємства, організації – це «поле» повсякденної діяльності людей, ті конкретні матеріальні та духовні умови, в яких вони працюють. Саме цьому рівні ті чи інші впливу макросередовища знаходять кожної групи свою визначеність, зв'язок з реаліями життєвої практики [8].

Вплив з боку мікросередовища включає:

- матеріально-технічні умови діяльності основного колективу;
- суто морально-психологічні чинники (особливості формальних та неформальних організаційних зв'язків у групі та їх співвідношення);
- стиль управління колективом;
- ступінь психологічної сумісності членів колективу.

У іноземних дослідження психологічний клімат організацій розглядається з позицій задоволеності роботою та ефективності праці [42, 44, 48].

На думку Шнайдера і Снайдера (1975), кожен індивід сприймає свою організацію по-різному, в залежності від контексту і набору наявної інформації про організацію. Уявлення співробітників про те, як вони почуваються, працюючи в підрозділі, включають конкретні аспекти середовища, які безпо-

середньо впливають на здатність людей виконувати свою роботу. Тому сприйняття характеристик організації членами організації займає центральне місце в діагностиці проблем і дисфункцій організації [38].

Професійна діяльність передбачає застосування досвіду та суджень і, значною мірою, мотивацію та спрямування інших та позитивний внесок у досягнення цілей організації.

Це, в свою чергу, призводить до дослідження того, як працівники бюджетної та приватної сфер сприймають психологічний клімат. Це, крім усього іншого, впливає на ефективність діяльності організації. Працівники державного сектору часто концентруються на підзвітності та високій продуктивності. При цьому співробітники приватних організацій більше уваги приділяють емоційній складовій взаємодії в організації.

Наслідки сприйняття працівниками організаційного клімату відображаються на робочій діяльності та участі в прийнятті рішень. Без належного розуміння культури організації багато менеджерів з добрими намірами призводять до занепаду організацій, оскільки важливо враховувати соціальний контекст в організаціях [40].

Це підкреслює необхідність встановлення взаємозв'язку між сприйняттям працівниками психологічного клімату та його впливом на організаційну ефективність.

Опитування регулярно показують, що для близько 75% працюючих дорослих найбільш стресовим аспектом роботи є безпосередній керівник.

Емпіричні дані показують, що роль стилю управління у формуванні сприйняття працівниками робочого клімату має вирішальне значення.

Наслідки сприйняття працівниками організаційного клімату добре описані в

Модель Куїнна і Рорбо, яку вони назвали «моделлю конкуруючих цінностей», описує організаційну поведінку в контексті організацій, які прагнуть адаптуватися до нового середовища. Він дуже ефективний по відношенню до

численних тем в соціальних науках і організаційних дослідженнях [37].

Модель пропонує чотири основні квадранти, кожен з яких пов'язаний з різними ідеологіями управління, за допомогою яких можна досягти результатів.

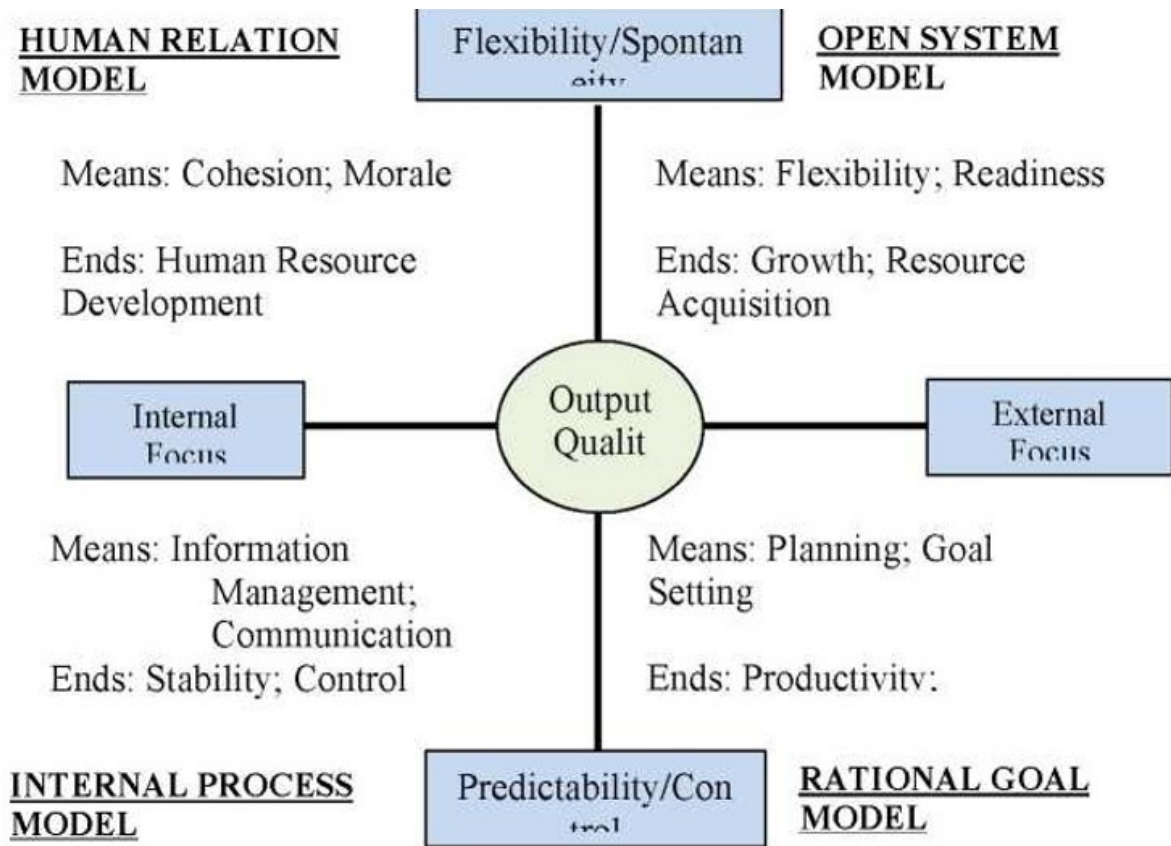


Рис-1.2: Система конкуруючих цінностей

Наслідки сприйняття працівниками організаційного клімату як системи координат включають такі цінності, як внутрішня спрямованість, згуртованість, моральний дух, довіра та приналежність [51].

Головною перевагою цієї моделі є її виведення з чотирьох орієнтацій на вивчення організаційної ефективності, що відображає давні традиції в психології праці та організаційної психології, і акцентує увагу на взаємодії та адаптації.

Підхід до людських відносин відображає традицію, що походить від со-

ціально-технічних шкіл і шкіл людських відносин, які наголошують на добробуті, зростанні та прихильності робочої спільноти в організації.

Поява пар конкуруючих цінностей; Гнучкість vs. стабільність, внутрішня і зовнішня, відображає основну дилему організаційного життя, і ті організації, які найкраще вміють балансувати між інтеграцією і диференціацією, є найбільш ефективними системами. Незалежно від того, як ми це сприймаємо, учасники мають унікальні почуття, симпатії та антипатії і потребують уваги, відповідної інформації та стабільності на робочому місці [39].

1.3. Психологічні характеристики стилю керівництва в організаціях

На діяльності організації впливає як характер взаємовідносин з колегами, а й відносини з начальством. Спосіб і модель поведінки керівника інтерпретується підлеглими, які з ним працюють як стиль керівництва. Стиль керівництва — це норма поведінки, використовувана кимось, коли людина намагається вплинути поведінка інших. Стиль керівництва можна описати як різні моделі поведінки, які спрямовують і впливають працівників.

Дослідження типів керівників та його ефективності показали, що є кілька найпоширеніших стилів керівництва: авторитарний чи автократичний, демократичний і ліберальний.

Однак у реальному житті чисті форми цих стилів зустрічаються рідко, і практично неможливо дотримуватися одного стилю в управлінні [15].

Авторитарний стиль керівництва – це метод управління, у якому керівник приймає рішення самостійно, не враховуючи думок і пропозицій підлеглих. Основні риси авторитарного стилю керівництва включають централізоване ухвалення рішень, мінімальне залучення підлеглих, жорсткий контроль та дисципліну, односторонню комунікацію, високий рівень вимогливості, а також використання покарань та погроз.

При централізованому прийнятті рішень керівник зосереджує всю владу у своїх руках, не делегуючи повноваження та відповідальність. Це дозволяє йому швидко і рішуче приймати рішення, що особливо важливо у кризових ситуаціях, коли потрібне оперативне втручання. Однак такий підхід ігнорує думку та участь співробітників у процесі прийняття рішень, що призводить до їхнього невдоволення та відчуття недооціненості [45].

Жорсткий контроль та дисципліна є невід'ємними компонентами авторитарного стилю керівництва. Керівник встановлює суворі правила та процедури, яких підлеглі повинні неухильно дотримуватись. Одностороння комунікація передбачає передачу інформації зверху вниз, причому зворотний зв'язок від підлеглих рідко береться до уваги. Це забезпечує чіткість та передбачуваність у роботі, але також може викликати почуття пригніченості у співробітників.

Високий рівень вимогливості, характерний для авторитарного стилю, означає, що керівник пред'являє високі вимоги до продуктивності та результатів, часто без урахування можливостей та умов роботи працівників. Для підтримки дисципліни та порядку він може використовувати загрози та покарання, що посилює стрес та незадоволеність серед підлеглих.

Незважаючи на певні переваги, такі як швидке прийняття рішень та ефективність у кризових ситуаціях, авторитарний стиль керівництва має безліч недоліків. Відсутність мотивації та задоволеності у співробітників, викликана їх мінімальним залученням до процесу прийняття рішень, високий рівень стресу та напруженості, а також зниження креативності та інновацій є серйозними проблемами, пов'язаними з таким методом управління. Одностороння комунікація та жорстке управління можуть призводити до конфліктів та погіршення відносин у колективі [17].

Таким чином, авторитарний стиль керівництва може бути ефективним у певних ситуаціях, що потребують швидкого та рішучого втручання, однак у довгостроковій перспективі він може негативно позначитися на мотивації,

задоволеності та креативності співробітників. Важливо враховувати ці аспекти при виборі підходу до управління, щоб створити сприятливе та продуктивне робоче середовище.

Демократичний стиль керівництва – це підхід до управління, у якому лідер активно залучає співробітників у процес прийняття рішень, заохочує співробітництво та відкритість, і навіть враховує думки та пропозиції всіх членів колективу. Такий стиль керівництва спрямовано створення сприятливої робочої атмосфери і підвищення мотивації співробітників. Основні характеристики та переваги демократичного стилю керівництва включають такі аспекти: колективне прийняття рішень, відкрита комунікація, повага та довіра, розвиток співробітників, мотивація та задоволеність, командна робота. У демократичному стилі керівник заохочує участь працівників у процесі ухвалення рішень. Думки та ідеї кожного члена колективу беруться до уваги, що сприяє більш виваженим та обґрунтованим рішенням. Демократичний лідер підтримує відкриті канали комунікації, забезпечуючи вільний обмін інформацією та ідеями. Це допомагає створити атмосферу довіри та взаєморозуміння у колективі. Демократичний керівник виявляє повагу до своїх підлеглих, довіряючи їхньому професіоналізму та компетентності. Це сприяє зміцненню взаємної поваги та довіри між керівником та співробітниками. У демократичному стилі велика увага приділяється розвитку та навчання співробітників. Керівник заохочує професійне зростання та саморозвиток, надаючи можливості для навчання та підвищення кваліфікації. Участь співробітників у прийнятті рішень та поважне ставлення до їхньої думки підвищують мотивацію та задоволеність роботою. Співробітники відчувають свою значущість та внесок у спільну справу. Демократичний стиль сприяє розвитку командного духу та співробітництва. Співробітники працюють разом, підтримуючи та допомагаючи один одному, що зміцнює колектив та покращує результати роботи [50].

Переваги демократичного стилю керівництва включають підвищення

мотивації та задоволеності співробітників, покращення якості рішень, розвиток творчого потенціалу та покращення командної роботи. Участь у прийнятті рішень та поважне ставлення до думки співробітників підвищують їхню мотивацію та задоволеність роботою. Колективне обговорення та облік різних точок зору сприяють прийняттю більш виважених та обґрунтованих рішень. Вільний обмін ідеями та думками стимулює креативність та інновації серед співробітників. Демократичний стиль зміцнює командний дух та співробітництво, що позитивно позначається на результатах роботи.

Проте демократичний стиль керівництва також має недоліки. Процес прийняття рішень може бути повільним, оскільки необхідно враховувати думки та пропозиції всіх членів колективу. У деяких ситуаціях може бути складно досягти одностайності чи компромісу, що може сповільнити ухвалення рішень. В умовах, які потребують швидкого та рішучого втручання, демократичний стиль може виявитися недостатньо ефективним [22].

В цілому, демократичний стиль керівництва сприяє створенню сприятливого робочого середовища, підвищенню мотивації та задоволеності співробітників, розвитку їх професійних навичок та покращенню командної роботи. Однак для успішного застосування цього стилю керівництва важливо враховувати специфічні умови та контекст роботи організації.

Ліберальний стиль керівництва – це підхід до управління, у якому керівник надає підлеглим значну свободу прийняття рішень і виконання робочих завдань. У цьому стилі лідер мінімально втручається у процес роботи співробітників, надаючи їм автономію та довіряючи їхньому професіоналізму. Ліберальний стиль керівництва характеризується мінімальним втручанням з боку керівника, високим рівнем довіри до професіоналізму співробітників, самостійністю та відповідальністю співробітників, відкритою комунікацією та підтримкою ініціативи та креативності. Керівник делегує значну частину своїх повноважень співробітникам, дозволяючи їм самостійно приймати рішення та обирати методи виконання завдань. Лідер виступає скоріше як ко-

неультант, до якого можна звернутися за порадою у разі потреби. Ліберальний стиль ґрунтується на довірі до професіоналізму та компетентності співробітників. Керівник вірить, що підлеглі здатні ефективно справлятися із завданнями без постійного контролю та втручання. Співробітники в умовах ліберального стилю набувають великого ступеня самостійності, що передбачає й підвищену відповідальність за результати своєї роботи. Їм надається свобода в організації робочого процесу та виборі способів досягнення поставленої мети. У ліберальному стилі керівник підтримує відкриті та рівноправні відносини з підлеглими. Інформація вільно циркулює в колективі, і співробітники можуть без страху висловлювати свої ідеї та думки. Ліберальний стиль стимулює співробітників виявляти ініціативу та креативність. Керівник заохочує нові ідеї та інноваційні підходи до вирішення завдань, створюючи умови для творчого самовираження працівників.

Ліберальний стиль керівництва має кілька переваг. По-перше, він сприяє розвитку креативності та інновацій. Свобода у прийнятті рішень та підтримка ініціативи дозволяють співробітникам розвивати креативне мислення та впроваджувати нові ідеї. По-друге, ліберальний стиль підвищує рівень мотивації та задоволеності співробітників, оскільки автономія та довіра до їхнього професіоналізму роблять роботу більш привабливою та значущою. По-третє, такий підхід забезпечує гнучкість та адаптивність, оскільки співробітники, володіючи свободою у прийнятті рішень, можуть швидко реагувати на зміни та ефективно вирішувати нестандартні завдання. Нарешті, самостійна робота та відповідальність за результати сприяють розвитку професійних навичок та підвищенню кваліфікації співробітників.

Проте ліберальний стиль керівництва має свої недоліки. Одним із основних ризиків є втрата контролю. Мінімальне втручання керівника може призвести до недостатнього контролю за виконанням завдань та зниження загальної дисципліни. У разі кризи чи за необхідності швидкого прийняття рішень ліберальний стиль може бути неефективний, оскільки відсутність чі-

тих вказівок може уповільнити процес прийняття рішень та дезорганізувати колектив. Нерівномірна продуктивність ще одна проблема, пов'язана з ліберальним стилем. Співробітники з різним рівнем відповідальності та мотивації можуть показувати різні результати, що може негативно позначитися на загальному успіху команди. Крім того, без чіткого керівництва та контролю може виникнути труднощі у координації дій співробітників, що призведе до неузгодженості у роботі та зниження ефективності команди.

В цілому, ліберальний стиль керівництва може бути ефективним в умовах, де потрібний високий ступінь креативності, ініціативності та самостійності від співробітників. Однак його успішне застосування вимагає від керівника вміння створювати умови для самостійної роботи, підтримувати відкриті комунікації та забезпечувати достатній рівень контролю, щоб уникнути можливих негативних наслідків.

Непоследовний стиль керівництва є управлінський підхід, у якому керівник характеризується мінливістю і мінливістю у діях і прийнятих рішеннях. Цей стиль управління характеризується відсутністю чіткої та стабільної лінії поведінки з боку керівника, що призводить до невизначеності та здивування серед його підлеглих. Основні риси непоследовного стилю керівництва включають непередбачуваність прийнятих рішень, змінні пріоритети і цілі, відсутність стабільності в управлінні, невизначені очікування з боку співробітників і коливання в стилі управління.

Переваги непоследовного стилю керівництва включають гнучкість та здатність адаптуватися до змін, а також можливість інновацій, які можуть виникнути завдяки несподіваним рішенням. Однак, недоліки такого стилю включають зниження довіри та впевненості серед співробітників, посилення відчуття невизначеності та стресу, а також зниження ефективності роботи через проблеми з координацією та невизначеними очікуваннями. У цілому нині, непоследовний стиль керівництва часто викликає труднощі у роботі колективу і потребує поліпшення стабільності та последовності у діях керівника

підвищення ефективності та ефективності роботи організації [47].

Ефективний стиль керівництва необхідний в організації, щоб спрямувати співробітників організації та контролювати різні проблеми з правильним рішенням. У хорошого керівника ефективність його стилю керівництва визначається вмінням читати ситуацію, що склалася, і коригувати свій стиль керівництва таким чином, щоб він відповідав і був здатний відповідати вимогам поточної ситуації, щоб підлеглі, якими він керує, здатні добре мотивуватися і здатні виконувати поставлену програму роботи.

1.4. Причини не ефективного керівництва організацією

Науковці дійшли певних узагальнень стосовно змісту діяльності сучасного керівника. Ці узагальнення дозволяють визначити ті здібності та вміння, які вимагаються від умілого, кваліфікованого, ефективного керівника сьогодні та в майбутньому.

М. Вудкок і Д. Френсіс на основі свого дослідження виокремили одинадцять факторів, які, на їхню думку, матимуть вплив на управлінську діяльність у найближчі десятиліття [18]:

1. У сучасному житті організацій все більше присутні стреси, тиск та невизначеність. Тому від умілих керівників потрібна здатність ефективно керувати собою та своїм часом.

2. Ерозія традиційних цінностей призвела до серйозних сумнівів у особистих переконаннях та цінностях людей. Тому сучасним керівникам необхідно вміти прояснити свої особисті цінності.

3. Наразі є широкі можливості вибору. Тому керівникам потрібно чітко визначати як цілі виконуваної роботи, так і власні цілі.

4. Організаційні системи що неспроможні повністю забезпечити можливості для навчання, потрібні сучасному керівнику. Тому кожен керівник повинен самостійно постійно підтримувати своє зростання та розвиток.

5. Проблем стає дедалі більше, і вони ускладнюються, тоді як кошти їхнього вирішення найчастіше обмежені. Тому здатність швидко та ефективно вирішувати проблеми стає дедалі важливішою частиною управлінських навичок.

6. Постійна боротьба за ринки збуту, енергетичні ресурси та прибутковість вимагає висування нових ідей та постійної адаптації. Тому керівники повинні бути винахідливими і вміти гнучко реагувати на ситуацію, що змінюється.

7. Традиційні ієрархічні відносини стають дедалі більш скрутними. Тому ефективне управління потребує навичок впливу на оточуючих без прямих наказів.

8. Багато традиційних шкіл та методи управління застаріли і не відповідають сучасним і майбутнім викликам. Тому потрібні нові, більш сучасні управлінські підходи, і багатьом керівникам необхідно освоювати інші способи роботи з підлеглими.

9. Використання найманих працівників зараз пов'язане з великими витратами та труднощами. Тому кожного керівника вимагається більш вміле використання людських ресурсів.

10. Зростання масштабів змін потребує освоєння нових навичок, розвитку нових підходів та боротьби з можливістю старіння знань. Тому керівнику потрібно вміти допомагати іншим швидко вивчати нові методи та освоювати практичні навички.

11. Складні проблеми все частіше вимагають поєднання зусиль кількох людей для спільного вирішення. Тому керівник повинен уміти створювати та вдосконалювати групи, здатні швидко ставати винахідливими та результативними у роботі.

Неефективне керівництво організацією може мати серйозні та руйнівні наслідки, що виявляються в різних аспектах її діяльності. Основними причинами неефективного керівництва можуть бути некомпетентність керівника,

авторитарний стиль управління, відсутність чіткої стратегії та цілей, неспроможність приймати рішення, погані комунікаційні навички, а також конфлікти та відсутність мотивації в колективі. Наслідками такого керівництва стають низька продуктивність праці, незадоволеність співробітників, високий рівень плинності кадрів, погана репутація організації, фінансові втрати, утрата конкурентоспроможності та в кінцевому підсумку - банкрутство. Неefективне керівництво призводить до напруженої атмосфери в колективі, відсутності командної роботи, демотивації, стресу та професійного вигорання працівників. Це викликає конфлікти, брак комунікації, помилки та прорахунки в роботі, що неминуче позначається на якості продукції чи послуг. Клієнти втрачають довіру до організації, її імідж та конкурентоспроможність падають. Як наслідок, організація втрачає прибутки, інвестиції та талановитих фахівців. Тому неefективне керівництво створює порочне коло проблем, які можуть призвести до повного занепаду організації.

Висновки до першого розділу

1. Психологічний клімат організації - це сукупність емоційних та психологічних аспектів, які визначають загальну атмосферу та повітря у колективі чи організації. Цей клімат формується на основі взаємодії між співробітниками, керівництвом, структурою організації та корпоративною культурою. Включає в себе такі аспекти, як рівень довіри між співробітниками та керівництвом, ступінь відкритості у спілкуванні, ступінь підтримки та взаєморозуміння, а також емоційне благополуччя та рівень задоволеності роботою. Психологічний клімат організації може значно впливати на мотивацію, продуктивність, ефективність і добробут співробітників.

2. Складові психологічного клімату організації є рівень довіри, взаєморозуміння та поваги між співробітниками, справедливість та підтримка у колективі, а також відсутність конфліктів та дискримінації; ефекти-

вність обміну інформацією між співробітниками та керівництвом, відкритість для діалогу, доступність до зворотного зв'язку та рівень ясності в комунікації; Почуття задоволеності виконуваної роботи, мотивація задля досягнення поставлених цілей, відчуття важливості свого внеску до організації.

3. Стиль управління, підтримка з боку керівництва, чіткість цілей та очікувань, здатність керівництва надихати та мотивувати співробітників є необхідною складовою психологічного клімату. Основними стилями керівництва організації є авторитарний стиль керівництва, коли керівник приймає рішення самостійно, без участі підлеглих, і часто дає їм жорсткі вказівки у тому, що робити; демократичний стиль керівництва, коли керівник визнає важливість участі співробітників у процесі прийняття рішень та ліберальний (потаючий) стиль керівництва, коли керівник надає співробітникам максимальну свободу у прийнятті рішень та виконанні завдань і при цьому усувається від управління та контролю повністю.

4. Неefективне керівництво організацією може мати серйозні та руйнівні наслідки, що виявляються в різних аспектах її діяльності. Неefективне керівництво призводить до напруженої атмосфери в колективі, відсутності командної роботи, демотивації, стресу та професійного вигорання працівників. Тому неefективне керівництво створює порочне коло проблем, які можуть призвести до повного занепаду організації.

РОЗДІЛ 2.

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Методи та процедура дослідження впливу стилю керівництва на психологічний клімат організації

Метою емпіричної частини дослідження було дослідити, як впливає психологічний клімат в організації, як переважну атмосферу, що відбиває ступінь задоволеності співробітників різними аспектами їхнього середовища, зокрема вплив стилю керівництва та системи прийняття рішень, визначити психологічні умови, що впливають на продуктивність та задоволеність співробітників організації.

Робота проходила в декілька етапів.

На першому етапі ми провели теоретичний аналіз проблеми. Розглянули, що таке психологічний клімат в організації та його складові. Проаналізували стилі керівництва та їх вплив на співробітників.

Виходячи з теоретичного аналізу ми сформулювали припущення, що від того, який стиль використовує керівник залежить позитивний, негативний або нейтральний настрій співробітників, їх мотиваційне ставлення до роботи та згуртованість по виконанню своїх обов'язків.

Виходячи з припущення ми спланували саме емпіричну частину дослідження: вибрали методи та конкретні методики його реалізації. Вибрали групи людей, з якими проводили опитування та вели спостереження.

На наступному етапі ми провели опитування, зафіксували результати, потім здійснили первинний аналіз даних, їхню математичну обробку та інтерпретацію отриманих даних.

На заключному етапі ми сформулювали висновки дослідження.

Психологічне дослідження психологічного клімату та вплив на нього стилю керівництва проводився у двох організаціях. Перший колектив - це співробітники оптової компанії «Техпром» при заводі «Стальканат». Вона продає сталеві та синтетичні канати, арматурні пасма та сталевий дріт. Як підприємство існує давно. Колектив складається з десяти менеджерів, одного директора, чотирьох водіїв, чотирьох комірників, трьох пакувальників товару, двох бригадирів та одного бухгалтера. Дані особи були задіяні у дослідженні, у складі колективу, що складається з 25 осіб 20 чоловіків та 5 жінок.

Вік співробітників 24 до 50 років. Середній вік 43 роки. Вищу освіту мають 9 співробітників, у інших середньо-спеціальна технічна освіта та середня освіта.

Основний вид діяльності це поширення продукції заводу, ремонт та встановлення електромонтажних виробів.

Підприємство державне. Оплата праці заснована на тарифних ставках, так само є преміальні виплати за вислугу років.

Тривалість роботи в даному колективі від 3-5 років і більшість співробітники знають один одного досить добре. Директор та бригадир займають керівні посади досить довго, раніше працювали у цехах заводу. З опитування ми дізналися, що у колективі є невелика плинність, хоча найчастіше це пов'язано із станом здоров'я.

Другий колектив – це співробітники торгової фірми «Барвінок». Підприємство займається реалізацією продукції для саду та городу. Створена була у 2017 році. Це невелика компанія, колектив якої складається з 25 осіб: дев'ять менеджерів з приймання замовлень, чотирьох водіїв, чотирьох комірників, п'яти пакувальників продукції, одного бухгалтера та двох директорів (генерального та комерційного).

Вік співробітників від 22 до 40 років. Середній вік становить 33 роки. На фірмі працюють 11 жінок та 14 чоловіків (разом 25 осіб). 12 осіб мають вищу освіту, 3 співробітника ще вчаться, 4 співробітника мають середню

спеціальну освіту, а інші – середню освіту.

Дана фірма приватна та фінансується тільки за рахунок своєї діяльності. Оплата праці менеджерів процентна, бухгалтер має оклад.

У зв'язку з невеликим часом роботи фірми, періодом Ковіду та війною не всі співробітники працюють дуже довго. У ході бесід із співробітниками колективу ми з'ясували, тому деякі співробітники не дуже добре знають одне одного. В складі фірми переважають молоді співробітники, крім керівників, яким по 40 років.

Слід зазначити, що ми навмисно обрали дві організації різного типу: держаної та не державної форми власності.

Психологічний клімат у державних та недержавних організаціях часто має суттєві відмінності, зумовлені низкою факторів. У державних організаціях зазвичай присутня більша формалізація та бюрократія, що може створювати атмосферу жорсткої ієрархії, обмеженої гнучкості та інноваційності. Проте більша стабільність зайнятості та соціальний пакет можуть сприяти відчуттю безпеки, але іноді й зниженню мотивації та ініціативності. Також вплив політичних процесів та змін керівництва може створювати нестабільність, непередбачуваність та підвищувати рівень стресу. Акцент на дотриманні правил та процедур часто обмежує креативність та гнучкість, а темпи змін та інновацій є повільнішими через складність прийняття рішень. З іншого боку, у приватних організаціях зазвичай присутня більша гнучкість, оперативність у прийнятті рішень та здатність адаптуватися до змін. Акцент на результатах, продуктивності та ефективності може створювати конкурентне та динамічне середовище. Часто спостерігається більша відкритість до інновацій, творчості та ризиків. Кар'єрне зростання та винагорода залежать переважно від індивідуальних результатів, що може підвищувати мотивацію. Однак менша стабільність зайнятості та соціальних гарантій може викликати відчуття невпевненості. Організаційна культура часто є більш гнучкою та орієнтованою на потреби клієнтів/споживачів.

Для визначення даних ми застосували декілька методики.:

для співробітників організацій:

- для визначення психологічного клімату колективу - експрес методика вивчення клімату у трудовому колективі, розроблену О.С. Михайлюком та А.Ю. Шалито.

- для визначення групової згуртованості - методика виявлення групової згуртованості Сишора.

- для визначення стилю управління керівників - методика визначення стилю керівництва трудовим колективом розроблена В.П. Захаровим (адаптація опитувальника А.Л. Журавльова) та методику-самооцінку «Який я керівник».

для керівники обох організацій:

Надамо кратку характеристику використаних методик.

"Експрес-методика" з вивчення соціально-психологічного клімату у трудовому колективі (О.С. Михайлюк и А.Ю. Шалито) [12].

Автори трактують психологічний клімат первинній організації, як відносно постійну систему взаємовідносин між членами колективу, обумовлену соціальними чинниками, та їх ставленням до колективу загалом. Дана методика спрямована на виявлення емоційного, поведінкового та когнітивного аспектів цих взаємин усередині колективу.

Емоційний клімат організації – обумовлений колективом, яке спільністю людей, що виконують певний вид діяльності у межах організації, де кожен проектує своє особисте психоемоційний стан на психоемоційний стан свого підрозділу і трудового колективу загалом. Як ключова ознака емоційного компонента розглядається критерій привабливості, який визначається за шкалою "подобається - не подобається", "приємний - неприємний".

Поведінковий компонент визначає взаємодію людей усередині організації. При конструюванні питань, вкладених у вимір поведінкового компонента, витримувався критерій "бажання - небажання працювати у цьому

колективі " , " бажання - небажання спілкуватися із членами колективу у сфері дозвілля " .

Когнітивний компонент свідчить визначає ступінь розвитку особистих взаємин співробітників, рівень психологічної близькості з-поміж них. Основний критерій когнітивного компонента - змінна "знання - незнання особливостей членів колективу".

Методика стандартизована авторами, тому має певний алгоритм розрахунків. На першому етапі проводять індивідуальне опитування кожного члена колективу щодо різних боків відношення до службового оточення.

Кожна складова психологінчного клімату тестується за трьома питаннями, кожне з яких має закриту форму: можна відповісти «так», «ні», «ніяк».

Для комплексної характеристики по кожній складовій (компоненті) отримані відповіді узагальнюються наступним чином:

- позитивна оцінка (до цієї категорії належать ті поєднання, в яких позитивні відповіді дано на всі три питання, що належать до даного компонента, або дві відповіді - позитивні, а третій має будь-який інший знак);

- негативна оцінка (сюди відносяться поєднання, що містять три негативні відповіді, або дві відповіді - негативні, а третя може виступати з будь-яким іншим знаком);

- невизначена, суперечлива оцінка (ця категорія включає такі випадки: на всі три питання дана невизначена відповідь; відповіді на два питання невизначені, а третя відповідь має будь-який інший знак; одна відповідь невизначена, а два інших мають різні знаки).

$$ПК = (\sum (+) + \sum (-)) / n$$

Де $\sum (+)$ - кількість позитивних відповідей, які у стовпці,

$\sum (-)$ - кількість негативних відповідей,

n – кількість членів колективу, які взяли участь у дослідженні.

Вочевидь, що для будь-якого компонента середні оцінки можуть розташовуватися в інтервалі від -1 до +1. Відповідно до прийнятої тричленної оці-

нки відповідей класифікуються як отримані середні. І тому континуум можливих оцінок (від -1 до +1) ділиться втричі рівні: від -1 до -0,33; від -0,33 до +0,33; від +0,33 до +1.

Середні оцінки, які у перший інтервал, вважатимемо негативними, на другий - суперечливими, невизначеними, а третій - позитивними.

Проведені обчислення дозволяють вивести структуру ставлення до групи, що розглядається. Тип відношення виводиться аналогічно до процедури, описаної вище. Отже, з урахуванням знаку кожного компонента можливі такі поєднання відношення:

- 1) повністю позитивне;
- 2) позитивне;
- 3) повністю негативне;
- 4) негативне;
- 5) суперечливе, невизначене.

У першому випадку психологічний клімат колективу сприймається як дуже сприятливий; у другому - як загалом сприятливий; у третьому - як зовсім незадовільний;

у четвертому - як загалом незадовільний; у п'ятому випадку вважається, що тенденції суперечливі та невизначені.

У опитувальному листі питання 1, 4 та 7 відносяться до емоційного компонента; 2, 5, 8 – до поведінкового; когнітивний компонент визначається питаннями 3 та 6, причому питання 3 містить два питання.

Обстеження за цією методикою може проводитися як індивідуально, і у групі. Час тестування – 5-10 хв. Простота обробки результатів дає можливість їх швидкого отримання.

Методика визначення групової згуртованості Сішора [22].

Групову згуртованість – у край важливий показник, що демонструє ступінь інтеграції групи та її єдність, – як зазвичай, його оцінюють за допомогою розрахунку соціометричних індексів.

Дана методика набагато простіше – вона включає 5 питань із кількома варіантами відповідей на кожен.

Відповіді кодуються у балах згідно з наведеними у дужках значеннями (максимальна сума – 19 балів, мінімальна – 5). У ході опитування бали не вказуються. Для зручного рівневого розглядання, методика була розбита на три рівні:

5-9 балів – низький індекс згуртованості;

10-14 балів – середній індекс згуртованості;

15-19 балів – високий індекс згуртованості.

Методика визначення стилю керівництва трудовим колективом [13].

Розроблено В.П. Захаровим з урахуванням опитувальника А.Л. Журавльова. Основна методика складається з 16 груп тверджень, що відображають різні аспекти взаємодії керівництва та колективу. Методика спрямовано визначення стилю керівництва трудовим колективом. Порядок тестування міститься у інструкції.

На основі тестування визначається стиль керівництва: авторитарний (директивний), демократичний (колегіальний), потуральний (ліберальний, пасивного невтручання) (Курт Левін).

- авторитарний (директивний) стиль означає, що людина централізує на себе всю владу, керує засобами суворого підкорення диктату волі та переважає керувати єдиноначально. Керівник завжди поза групою займає позицію, його слово має вирішальну вагу, його вказівки - короткі, чіткі та ділові, його тон непривітний.

- демократичний (колегіальний) стиль характеризується тим, що керівник прагне до прийняття приємлимих для всіх рішень, повноваження та відповідальність він розподіляє між собою та підлеглим. Стиль взаємодії керівника колегіального стилю характеризується на рівні “дорослий-дорослий”. Це дозволяє виражати власну думку та вільно спілкуватись.

- потуральний (ліберальний, пасивного невтручання) керівник не керує колективом, не виявляє організаторських здібностей, не розподіляє обов'язків тощо.

Методика самооцінки «Який я керівник»

Це самооціночний експрес-тест. Він визначає основні особливості стилю керівництва з точки зору самого керівника. Він сам оцінює, що найважливіше у роботі керівника і, наскільки реально він діє виходячи зі своїх переконань. Тест носить проєктивний характер. Типи керівництва подані у вигляді метафори – імен відомих, найяскравіших представників кожного типу. Коротка інтерпретація результатів та невеликий розмір (24 твердження з двома варіантами відповідей) роблять його дуже зручним для роботи.

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів впливу стилю керівництва на психологічний клімат організації

Відповідно до плану дослідження, ми дослідили психологічний клімат в обох колективах. Результати експрес методики вивчення психологічного клімату подано у Додатку А.

Методика вивчення психологічного клімату у першому колективі нам представлена у таблиці 2.1.

Емоційний компонент оцінили;

- як суперечливий 20% - дані співробітники не змогли достатньо повно визначитись з характером емоційної взаємодії всередині колективу;

- позитивно оцінили емоційний стан усередині групи – 30% - дані співробітники вважають взаємовідносини позитивним;

- негативну відповідь дали 50% співробітників, які вважають, що у групі між деякими співробітниками існує внутрішньогрупова антипатія.

Таблиця 2.1.

**Психологічний клімат в першій організації
(кількість виборів у частках від групи)**

клімат у групі	позитивний	негативний	суперечливий
емоційний компонент	0,30	0,50	0,20
когнітивний компонент	0,50	0,36	0,04
поведінковий компонент	0,49	0,42	0,09

Когнітивний компонент:

- суперечливо оцінили когнітивний компонент 4 % співробітників, ці співробітники обмін діловою інформацією вважають невизначеним, досвід роботи не має чіткого напрямку, або погано налагоджений;

- позитивно оцінили дану складову 50% членів колективу. Вони вважають, що обмін знаннями у сфері діяльності, трудовим досвідом налагоджено добре, співробітництво всередині колективу на достатньому високому рівні;

- негативним когнітивний компонент вважають 36%, вони вважають інформаційний обмін у групі слабким або відсутнім взагалі.

Поведінковий компонент:

- суперечливим поведінковий компонент вважають 9% співробітників, вони вважають, що поведінку співробітників відповідним очікуванням один одного не можна назвати повністю;

- позитивно оцінили поведінку своїх колег 49%, поведінка у колективі повністю відповідає очікуванням таких людей;

- негативним поведінковий компонент вважають 42% співробітників, це означає, що взаємовідношення повністю не відповідають їхнім уявленням про поведінку колег у групі.

За результатами відсоткового співвідношення ми побудували діаграму (рис 2.1).

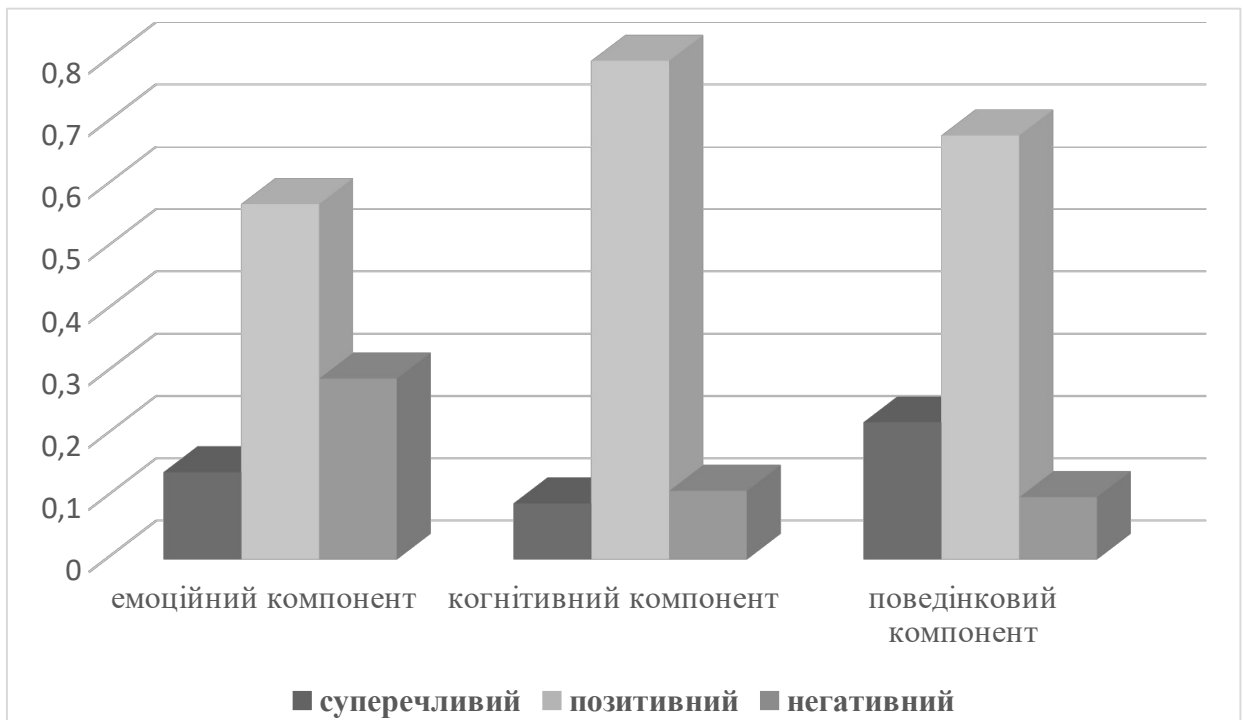


Рис. 2. 1. Компоненти психологічного клімату в першій групі

Далі за формулою
$$\bar{X} = \frac{\sum (+) - \sum (-)}{n}$$
 ми врахували середню оцінку відносин щодо вибірки:

- емоційний компонент – суперечливий (-0,08);
- когнітивний компонент – суперечливий (0,04);
- поведінковий компонент – суперечливий (0,10)

Визначення середньої оцінки відносно психологічного клімату в колективі дозволили визначити структуру відносин у першій організації. Середні оцінки внутрішньогрупових відносин свідчать про тенденцію до протиріччя та про достатню невизначеність у міжособистісних відносинах співробітників. Можна стверджувати, що всі складові компоненти психологічного клімату не мають чіткого прояву та визначеності, а мають нестабільний та мінливий характер.

Отриманий аналіз даних дозволяє зробити наступні проміжні висновки

щодо першого колективу: структурні психологічного клімату у даній групі через свою мінливість та нестабільність не мають чіткої виразності та визначеності.

Нами були оброблені результати, які отримані за тестуванням по методиці соціально – психологічного клімату у другій фірмі. Отримані дані були розраховані та зібрані у таблицю (табл. 2.2.):

Таблиця 2.2.

**Психологічний клімат у другій організації
(кількість виборів у частках від групи)**

клімат у групі	суперечливий	позитивний	негативний
емоційний компонент	0,15	0,55	0,30
когнітивний компонент	0,1	0,77	0,12
поведінковий компонент	0,24	0,67	0,09

Емоційний компонент

оцінили як суперечливий 15% - дані співробітники не змогли достатньо повно визначитись з характером емоційної взаємодії всередині колективу;

позитивно оцінили емоційний стан усередині групи – 55% - дані співробітники вважають взаємовідносини позитивним;

негативну відповідь дали 30% співробітників, які вважають, що у групі між деякими співробітниками існує внутрішньогрупова антипатія.

Когнітивний компонент:

- суперечливо оцінили когнітивний компонент 10 % співробітників, ці співробітники обмін діловою інформацією вважають невизначеним, досвід роботи не має чіткого напрямку, або погано налагоджений;

- позитивно оцінили когнітивну складову психологічного клімату у колективі 77% членів колективу. Вони вважають, що обмін знаннями у сфері

діяльності, трудовим досвідом налагоджено добре, співробітництво всередині колективу на достатньому високому рівні;

негативним когнітивний компонент вважають 12%, вони вважають інформаційний обмін у групі слабким або відсутнім взагалі.

Поведінковий компонент:

- суперечливим поведінковий компонент вважають 24% співробітників, вони вважають, що поведінку співробітників відповідним очікуванням один одного не можна назвати повністю;

- позитивно оцінили поведінку своїх колег 67%, поведінка у колективі повністю відповідає очікуванням таких людей;

- негативним поведінковий компонент вважають 9% співробітників, це означає, що взаємовідношення повністю не відповідають їхнім уявленням про поведінку колег у групі.

За результатами відсоткового співвідношення ми побудували діаграму (рис 2.2).

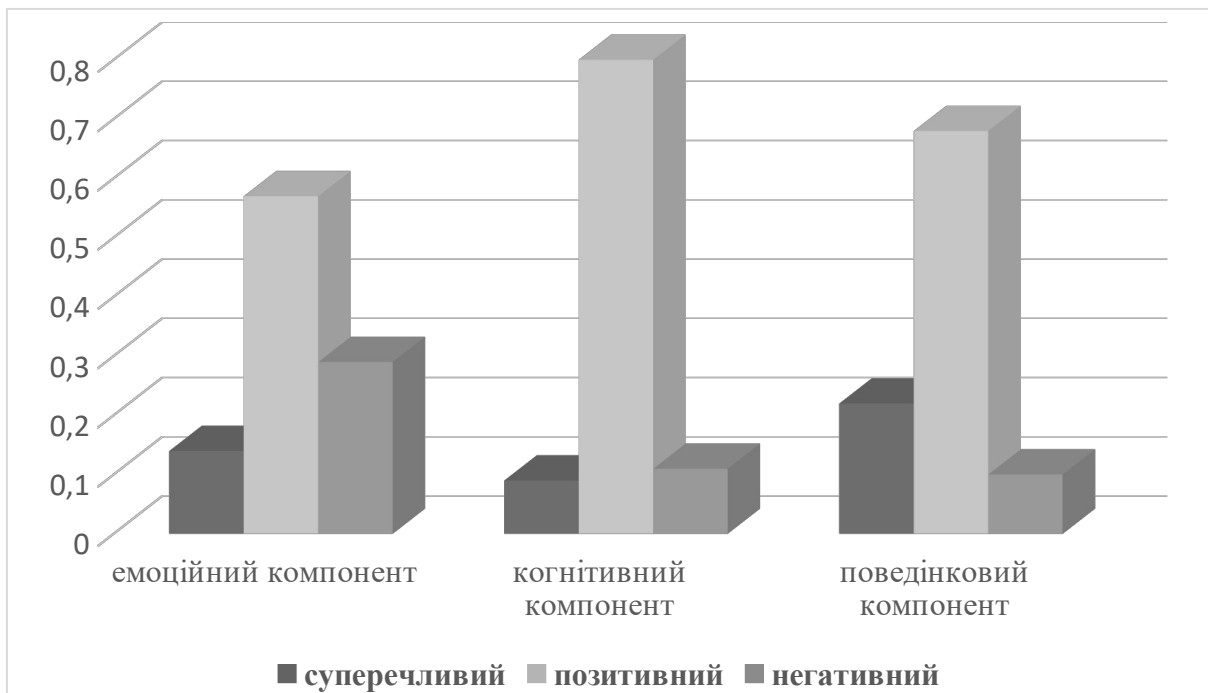


Рис. 2. 2. Компоненти психологічного клімату у другій групі

Далі за формулою
$$\bar{X} = \frac{\sum (+) - \sum (-)}{n}$$
 ми вираховували середню оцінку відносин щодо вибірки:

- емоційний компонент – суперечливий (0,24);
- когнітивний компонент – позитивний (0,71);
- поведінковий компонент – позитивний (0,54)

Визначення середньої оцінки відносно психологічного клімату в колективі дозволили визначити структуру відносин у другій організації. Середні оцінки внутрішньогрупових відносин дали одну протирічну оцінку та дві позитивні. Це дозволяє нам ідентифікувати дану ситуацію, як більш сприятливу для внутрішньоособистісних відносин у групі. Є проблеми на емоціональному рівні, але в сенсі роботи та обміну інформацією, злагоженості поведінки співробітники даної фірми цілком задоволені.

Отриманий аналіз даних дозволяє зробити наступні проміжні висновки щодо другого колективу: психологічний клімат сприятливий, що означає, міжособистісні стосунки у колективі найчастіше подобаються її членам.

Помічені нами відмінності можуть мати суттєвий характер. Тому ми застосували статистичний критерій Розенбіума на визначення достовірності відмінностей в оцінках між групами. Q-критерій Розенбаума - простий непараметричний статистичний критерій, що використовується для оцінки відмінностей між двома вибірками за рівнем будь-якої ознаки, вимірної кількісно.

Таблиця 2.3.

Значимість відмінностей за показниками психологічного клімату

Групи	Емоційний компонент	Когнітивний компонент	Поведінковий компонент
1 (n= 25)	E = -0,09	K = 0,05	П = 0,11
2 (n= 25)	E = 0,26	K = 0,74	П = 0,58
α (рів.знач.)	0,056	0,046	0,01

З даних видно, що достовірність відмінностей оцінки психологічного клімату групи спостерігається на когнітивному і поведінковому рівні, на емоційному рівні щодо оцінки психологічного клімату у колективі достовірних відмінностей немає.

Можна зробити висновки, що емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, яке відображає реальну ситуацію внутрішньо-групової взаємодії й міжособистісних відносин не дуже відрізняється у двох колективах. Скоріш за все, це пов'язано, що люди працюють в умовах війни. Емоційна насиченість подій, які тривають поза межами роботи переважає над емоційно-психологічним кліматом в обох організаціях. У другій організації підвищеній працездатності всіх членів колективу, більша взаємодопомога та підтримка і у реалізації спільних організаційних цілей ніж у першій організації.

Далі ми застосували методикку визначеності індексу групової згуртованості Сисшора. Результати тестування за дою методикою надані у ДОДАТКУ А.

Методика визначення індексу групової згуртованості Сисшора для першої організації виявила наступний рівень згуртованості:

50 % співробітників вважають групову згуртованість низькою. Вони вважають, що в організації нема таких зв'язків в групі, що дозволяють перетворити їх колектив у психологічну спільноту, тобто співробітники не мають групової солідарності;

34% вважають групову згуртованість середнього рівня. Вони вважають, що зв'язки у групі, не дозволяють створити системний психологічний організм, який живе за своїми законами. Взаємна підтримка один одного має ситуативний характер;;

16% оцінюють групову згуртованість на високому рівні. Вони вважають, що в їх організації є особливого типу зв'язки, що дозволяють співробіт-

никам колективу підтримувати один одного і в їх взаємовідносинах є почуття єдності (рис.3.3).

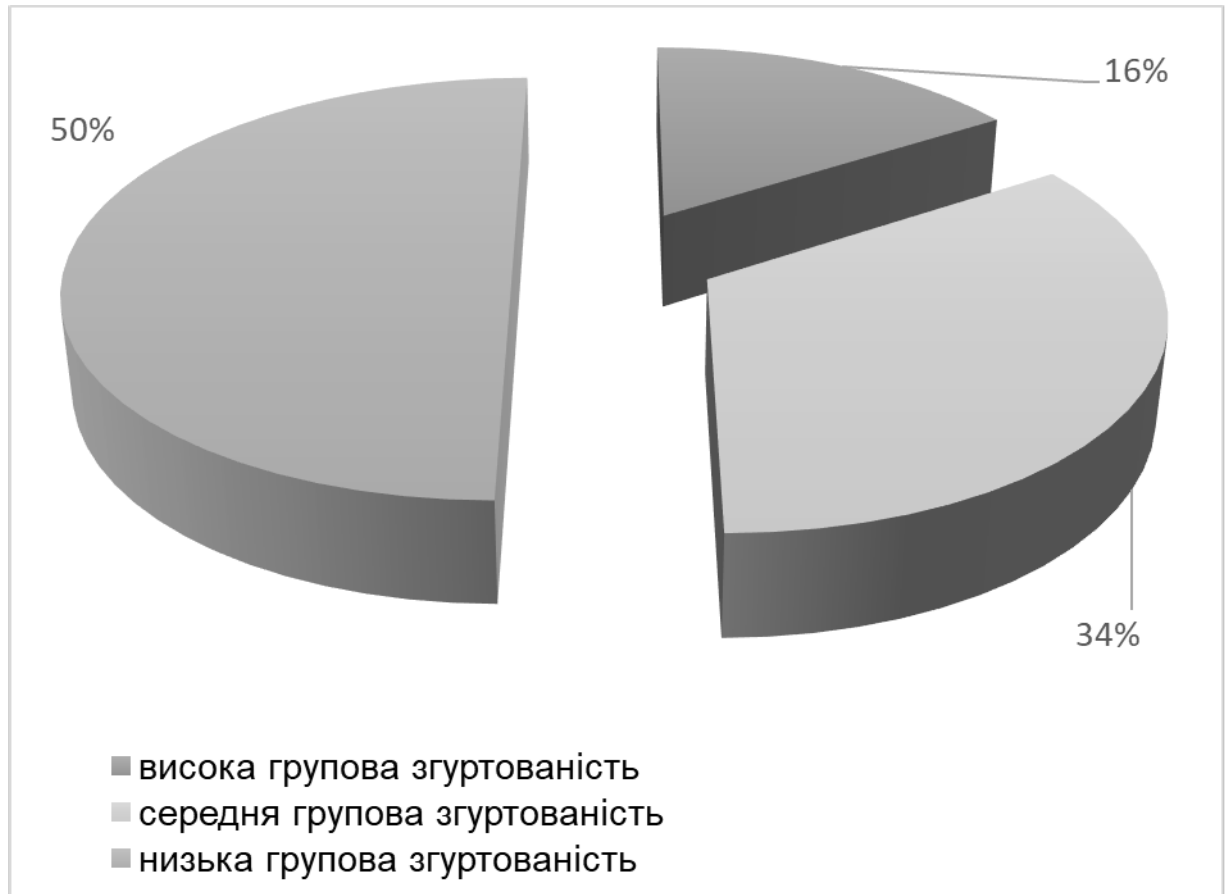


Рис.2.3. Групова згуртованість у першому колективі

На наступному етапі обробки даного тесту ми вивели середній індекс групової згуртованості – він склав 10,9 що є середнім рівнем.

Отримані дані дозволяють зробити висновок, що в першій організації немає чітко сформованого відчуття своєї групи як єдиного організму, недостатня взаємопідтримка, солідарність та відповідальність кожного окремого співробітника за вчинки дії іншого.

Методика визначення індексу групової згуртованості Сисшора для другої організації виявила наступний рівень згуртованості (рис.2.4).

8 % співробітників вважають групову згуртованість низькою. Вони вважають, що в організації нема таких зв'язків в групі, що дозволяють пере-

творити їх колектив у психологічну спільноту, тобто співробітники не мають групової солідарності;

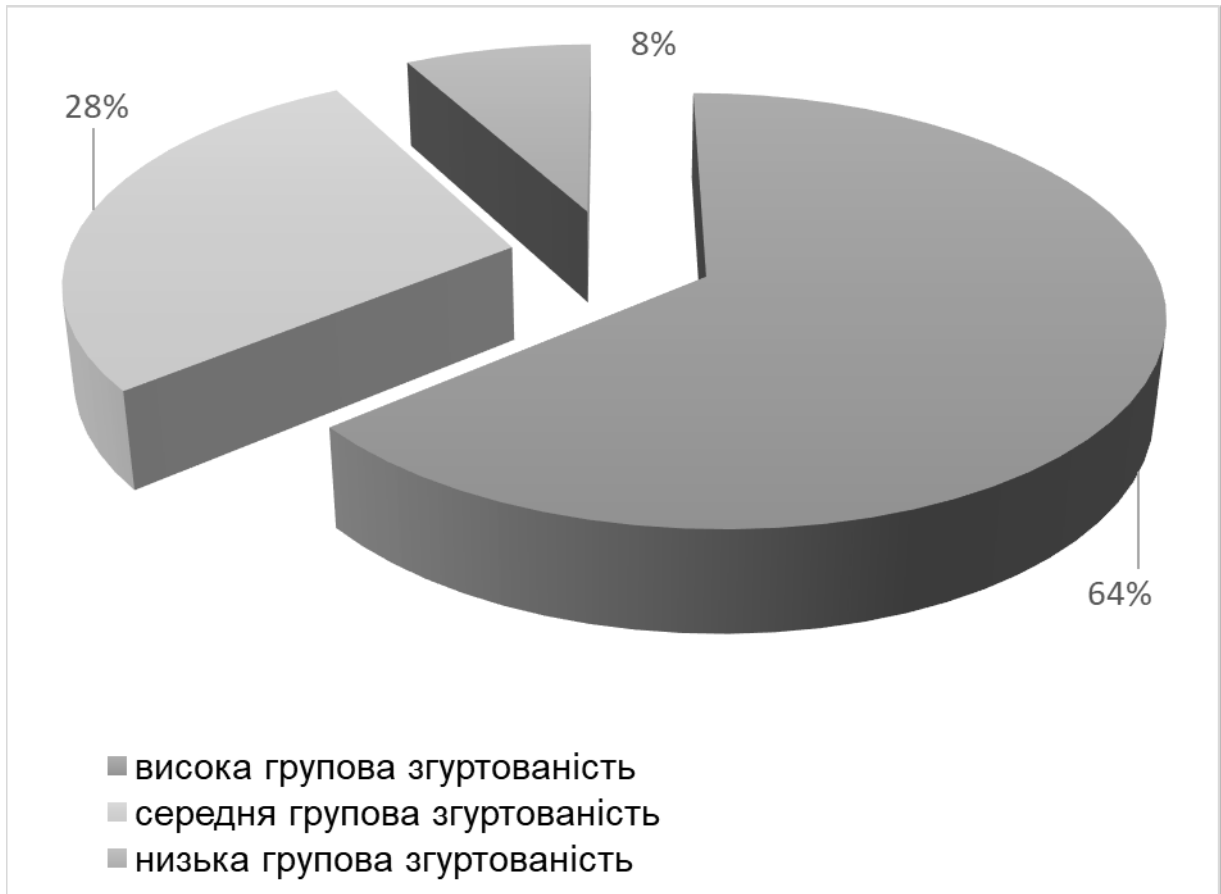


Рис.2.4. Групова згуртованість у другому колективі

28% вважають групову згуртованість середнього рівня. Вони вважають, що зв'язки у групі, не дозволяють створити системний психологічний організм, який живе за своїми законами. Тобто існує взаємна відповідальність за діяльність колективу загалом, але вона має ситуативний характер;;

64% оцінюють групову згуртованість на високому рівні. Вони вважають, що в їх організації є особливого типу зв'язки, що дозволяють співробітникам колективу підтримувати один одного і в їх взаємовідносинах є почуття єдності, вони повністю відчуваються членами колективу, поділяють всю відповідальність покладену на них

На наступному етапі обробки даного тесту ми вивели середній індекс

групової згуртованості – він склав 15,9 що є досить високим рівнем показника групової згуртованості.

Отримані дані дозволяють зробити висновок, що в другій організації існує взаємна відповідальність, впевненість окремого співробітника у своєму колективі, існують спільні внутрішньокolleктивні інтереси та цілі, які досягаються спільно та за загальною згодою.

Помічені нами відмінності можуть мати суттєвий характер. Тому ми застосували статистичний критерій Стьюдента для порівняння середніх. Було доведено, що індекси групової згуртованості достовірно різняться на рівні значимості $p \leq 0,01$.

Можна зробити висновки, що рівень групової згуртованості відрізняється у двох колективах. Співробітники у другій організації існує єдність та взаємозв'язок між членами групи. Співробітники підтримують один одного і відчують себе частиною цілісного колективу.

Далі ми застосували методику для виміру стилю керівництва колективом. Нагадаємо, що стиль керівництва – це спосіб, яким лідер організує, управляє та взаємодіє з групою для досягнення її цілей. Він визначає методи прийняття рішень, рівень участі членів групи у процесах планування і виконання завдань, а також характер комунікації між лідером і групою.

Вибір стилю керівництва залежить від характеристик членів організації, ситуації та особистих якостей самого керівника.

Методика визначення стилю керівництва для першої організації, яка проходила через анонімне опитування співпрацівників визначила наступні результати (Результати надано візуально на рис. 2.5.).

- 77% співробітників цього колективу вважають, що керівник надто нехтує вимогливістю до роботи та не вважає, що іноді треба сувора дисципліна та контроль. Він надто ліберальний, використовую панібратство з підлеглими, яких знає досить давно. Виявляє занадто поблажливості до працівників. Схилен до перекладання відповідальність у прийнятті рішень на

своїх замісників (директора, бухгалтера). Це визначає його стиль керівництва як потурання чи пасивне втручання.

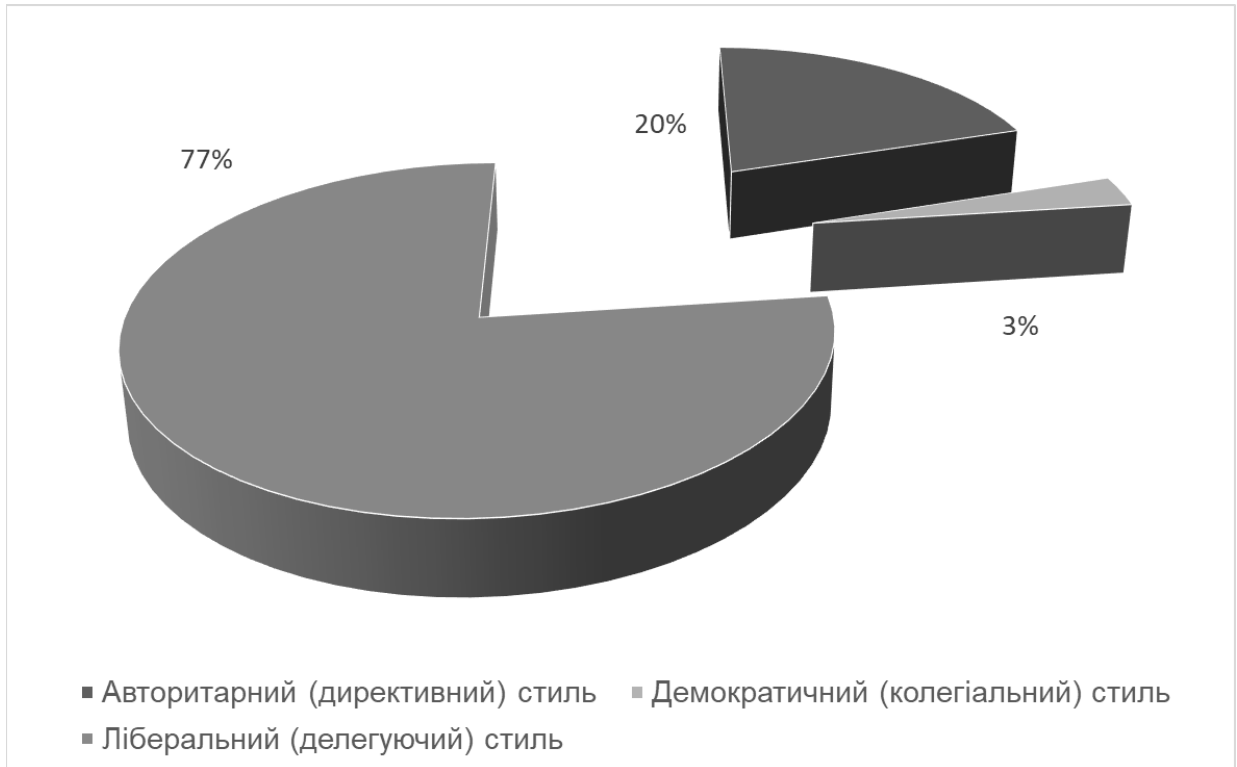


Рис. 2. 5. Стиль керівництва в першій організації

- 3% співробітників колективу вважають, що керівник відповідає їх очікуванням. Він поєднує вимогливість та контроль з ініціативним та творчим підходом до виконуваної роботи. Вимагає дотримання дисципліни, але не через свавілля, а на свідомому та розумному рівні. Помірно делегує повноваження та вміє розділяти відповідальність. Проявляє демократичність у прийнятті рішення. Цей стиль керівництва визначається, як колегіальний.

- 20% колективу за результатами тестування вважають, що працювати важко само через керівника. Тому, що керівник самовпевнений, схильний до жорсткої формальної дисципліни, дистанція з підлеглими завжди досить велика, не визнає помилок, навіть тоді, коли це шкодить спільній справі. Ініціатива та творчість ним ігнорується. Прагне контролю-

вати всі дії підлеглих, навіть тоді, коли цього немає необхідності. Можна говорити про директивний компонент.

Методика визначення стилю керівництва для другої організації, яка проходила через анонімне опитування співпрацівників визначила наступні результати (рис. 2.6.):

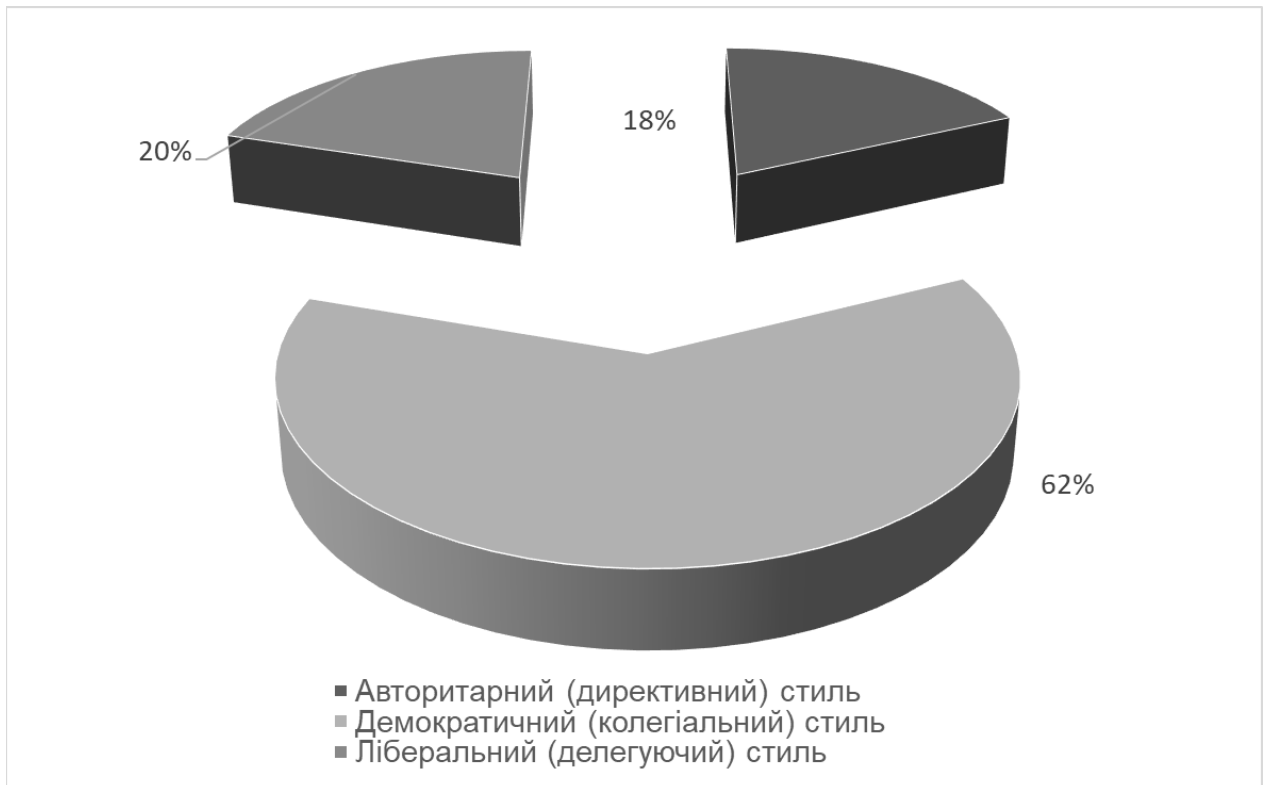


Рис. 2. 6. Стиль керівництва в другій організації

18% співробітників за результатами тестування вважають, що керівник орієнтований на власну думку та оцінки. Він прагне до повної влади у колективі, впевнений у собі, схильний до беззаперчної дисципліни, тримає велику дистанцію з підлеглими, не бажає визнавати помилок. Будь яку ініціативу, творчу активність людей віг іґнорує. Одноосібно приймає рішення. Його рішення не піддається обговоренню. Контролює усі дії підлеглих. Таким чином, виявлено директивний компонент.

68% співробітників колективу задоволені керівником та вважають, що

він поєднує вимогливість та контроль з ініціативним та творчим підходом до виконуваної роботи. Дисципліна обумовлена роботою і вимога до дотриманням дисципліни є обґрунтованою. Прагнення делегувати повноваження та розділяти відповідальність. Демократичність у прийнятті рішення. Цей стиль керівництва визначається, як колегіальний.

10% працівників вважають, що керівник демонструє занадто поблажливість до працівників. За відсутності вимогливості та суворої дисципліни страждає ефективність роботи. Керівник дозволяє відсутність контролю, самоконтролю, ліберальність та панібратство з підлеглими. Намагається перекладати відповідальність у прийнятті рішень навіть у складних обставинах. В наявності потураючий компонент пасивного втручання.

Отримані результати були піддані контролю через використання методики, що передбачає самооцінку стилю керівництва колективом самим керівниками (методика «Який я керівник»).

Ми опитали самих керівників щодо їх міркувань про власний стиль керівництва в їх організаціях.

Опитування керівника першої організації визначило, що сам керівник не може визначитися з пріоритетами у стилі керування в своєму колективі. Багато чого залежить від того, скільки працює дана людина у фірмі і які у неї склалися відносини з керівництвом. Переважний стиль керівництва був визначений, як схильність до непослідовному стилю. Непослідовний стиль керівництва зумовлює низький результат роботи та високу кількість конфліктів та проблем.

Опитування керівника першої організації визначило, що ця людина проявляє дипломатичні здібності у спілкуванні з підлеглими. Він намагається враховувати думку співробітників. Враховує ситуативність, яка існує сьогодні в українському бізнесі, що дозволяє йому гнучко враховувати рівень психологічних особливостей підлеглих у колективі. Схилен до демократичного стилю керівництва.

Достовірність різниці в стилях керівництва встановити неможливо, оскільки співробітники виявили певну недиференційованість у свої опитуваннях щодо цього питання.

Але все ж таки, можна зробити висновки, що існує певна різниця у стилях керівництва у двох організаціях. Перший керівник більш спрямований на потураючий стиль керівництва, а другий керівник на демократичний стиль керівництва.

Дані висновки привели нас до необхідності провести аналіз взаємозв'язків між вимірними параметрами психологічного клімату, рівня згуртованості групи та стилю керівництва.

2.3. Результати кореляційного аналізу психологічного клімату організації та стилю керівництва.

Результати кореляційного аналізу, якому було піддано показники за тестуванням у першій організації виявили, що психологічний клімат у колективі та стиль керівництва взаємопов'язані:

За результатами кореляційного аналізу ми виявили, що у першому колективі:

позитивно корелюють:

- емоційний компонент психологічного клімату та колегіальний компонент керівництва колективом ($r = 0,501$), що означає, якщо стиль керівництва колегіального характеру, то співробітники ставляться один до одного з емпатією;

- поведінковий компонент і групова згуртованість ($r = 0,404$), звідси випливає, якщо поведінка співробітників відповідає їх еталонам, то розвиваються довірчі відносини, що зумовлює групову згуртованість;

негативно корелюють:

- емоційний компонент і потураючий стиль керівництва ($r = -0,362$), це

означає, що при потураючому (ліберальному) стилі керівництва знижується можливість та бажання до встановлення емоційних зв'язків між співробітниками. Таке ситуативне та підлаштоване керівництво знижує бажання та мотивацію і наміри єдиних цілей у роботі;

- групова згуртованість та директивний стиль керівництва ($r = -0,306$), це означає, що при директивному стилі керівництва поведінка співробітників контролюється ззовні, що руйнує довірчі взаємини та призводить до внутрішньогрупової роз'єднаності.

Таблиця 2.4.

Кореляційні зв'язки між показниками в першій організації.

	ЕК	КК	ПК	ІГЗ	ДСК	ПСК	КСК
ЕК	1,00						
КК	-0,35	1,00					
ПК	0,10	-0,18	1,00				
ІГЗ	-0,01	-0,15	0,404**	1,00			
ДСК	-0,18	0,13	-0,07	-0,306*	1,00		
ПСК	-0,362*	0,00	-0,10	0,05	0,50	1,00	
КСК	0,501**	-0,08	0,15	0,13	-0,02	-0,86	1

Примітка: виділено значні коефіцієнти.

* Кореляція значима на рівні 0,05 (двостороння).

** Кореляція значима на рівні 0,01 (двостороння).

ЕК – емоційний компонент психологічного клімату колективу;

КК – когнітивний компонент психологічного клімату колективу;

ПК - поведінковий компонент психологічного клімату колективу;

ІГЗ – індекс групової згуртованості;

ДСК – директивний стиль керівництва;

ПСК – потураючий стиль керівництва;

КСК-колегіальний стиль керівництва.

Результати кореляційного аналізу, якому було піддано показники за тестуванням у другій організації виявили, що психологічний клімат у колективі та стиль керівництва взаємопов'язані:

За результатами кореляційного аналізу ми виявили, що у другому коле-

ктиві:

позитивно корелюють

- колегіальний стиль керівництва та когнітивний компонент психологічного клімату, тобто чим більше керівник залучає членів групи до процесу прийняття рішень, заохочує обговорення та враховує думки всіх учасників, тим кращий обмін діловою інформацією всередині колективу ($r = 0,558$);

Таблиця 2.5.

Кореляційні зв'язки між показниками у другій організації.

	ЕК	КК	ПК	ІГЗ	ДСК	ПСК	КСК
ЕК	1						
КК	-0,18	1,00					
ПК	0,35	-0,15	1,00				
ІГЗ	-0,29	-0,16	-0,29	1,00			
ДСК	0,29	-0,612**	0,05	0,04	1,00		
ПСК	-0,29	-0,03	-0,24	0,18	-0,28	1,00	
КСК	-0,11	0,558**	0,11	-0,16	-0,78	-0,38	1

Примітка: виділено значні коефіцієнти.

* Кореляція значима на рівні 0,05 (двостороння).

** Кореляція значима на рівні 0,01 (двостороння).

ЕК – емоційний компонент психологічного клімату колективу;

КК – когнітивний компонент психологічного клімату колективу;

ПК – поведінковий компонент психологічного клімату колективу;

ІГЗ – індекс групової згуртованості;

ДСК – директивний стиль керівництва;

ПСК – потураючий стиль керівництва;

КСК – колегіальний стиль керівництва.

негативно корелюють:

- когнітивний компонент та директивний стиль керівництва ($r = -0,612$), тобто чим більше керівник схильний до прийняття всіх рішень самостійно, до жорсткого контролю виконання завдань, тим слабкішає обмін інформацією в колективі.

Проведений нами кореляційний аналіз показав, що психологічний клі-

мат у колективі взаємопов'язаний із стилем керівництва в організації.

Можна зробити висновки, що більше схильний керівник організації до колегіального стилю, тим частіше співробітники організації ставляться один до одного з емпатією і тим кращий обмін діловою інформацією всередині колективу. Використання переважно потураючого стилю керівництва знижує можливості та бажання до встановлення емоційних зв'язків між співробітниками. Вибір директивного стилю керівництва в організації збільшую вірогідність руйнування довірчих взаємини та вірогідність внутрішньогрупової роз'єднаності, а це, в свою чергу, послабшує обмін інформацією в колективі.

2.4. Практичні рекомендації щодо покращення психологічного клімату в колективах

Значимість дослідження психологічного клімату в організації полягає в тому, що створення сприятливих умов для спільної роботи і гармонійних міжособистісних відносин має безліч позитивних ефектів. Насамперед, це сприяє підвищенню рівня творчого потенціалу колективу, що безпосередньо впливає на інноваційність та якість виконуваних завдань. Крім того, покращення психологічного клімату веде до підвищення загальної ефективності діяльності співробітників, оскільки вони стають більш мотивованими та задоволеними своєю роботою.

Ще одним важливим аспектом є зниження кількості конфліктів усередині колективу. Конфлікти часто забирають багато сил та часу, відволікаючи співробітників від виконання основних завдань. Внаслідок їх зменшення покращується загальна атмосфера на робочому місці, що дозволяє співробітникам зосередитися на продуктивній роботі.

Також сприятливий психологічний клімат сприяє зменшенню плинності кадрів. Стабільний склад колективу означає, що компанія не витрачає додаткових ресурсів на постійний пошук та навчання нових співробітників, що

економить як час, так і кошти. Зрештою, всі ці фактори сприяють більш стійкому та ефективному розвитку організації.

Результати, отримані під час проведення дослідження можна використовувати для поліпшення психологічного клімату. В процесі виконання було сформовано наступні рекомендації:

- Керівник повинен спрямувати свої зусилля на пошук оптимального розподілу обов'язків між підлеглими та координацію їх спільних дій. Важливо надавати підлеглим велику самостійність у сфері діяльності, що сприяє розвитку і підвищує відповідальність виконання завдань. Приділяти більше уваги співробітникам та їх діяльності, надаючи їм можливість брати активну участь у вирішенні виробничих завдань. Краще ставити перед колективом завдання, які потребують спільних зусиль, щоб зміцнити командний дух та співпрацю. Керівник повинен ставити перед співробітниками конкретні цілі, що допоможе чіткіше визначити напрями розвитку та сфокусуватися на досягненні успіхів.

- Необхідно проводити, за можливості, більше неформальних зустрічей, щоб покращити міжособистісні стосунки та створити дружню атмосферу у колективі. Покращують психологічний клімат в організаціях проведення соціально-психологічних тренінгів, що спрямовані на зміцнення довіри співробітників один до одного та до керівника колективу, формування навичок та вмінь.

- Постійне навчання та розвиток управлінських навичок допоможуть ефективніше керувати колективом. Керівникам рекомендується поглиблювати свої знання в галузі управління, соціально-психологічних факторів діяльності колективу та формування сприятливого клімату.

Висновки до другого розділу:

Загалом можна сказати, що припущення про взаємовплив стилю кері-

вництва та мотиваційного ставлення співробітників до роботи, їх згуртованість по виконанню своїх обов'язків підтвердилося. За результатами проведеного дослідження можна сказати, що:

1. В першій організації структурні складові психологічного клімату через свою мінливість та нестабільність не мають чіткої виразності та визначеності. Немає чітко сформованого відчуття своєї групи як єдиного організму, недостатня взаємопідтримка, солідарність та відповідальність кожного окремого співробітника за вчинки дії іншого.

2. В другій організації психологічний клімат сприятливий, що означає, міжособистісні стосунки у колективі найчастіше подобаються її членам. Існує взаємна відповідальність, впевненість окремого співробітника у своєму колективі, існують спільні внутрішньокорпоративні інтереси та цілі, які ведуть до більшої групової згуртованості.

3. Емоційна компонента психологічного клімату, яка відображає реальну ситуацію внутрішньогрупової взаємодії й міжособистісних відносин не дуже відрізняється у двох колективах. Скоріш за все, це пов'язано, що люди працюють в умовах війни. Емоційна насиченість подій, які тривають поза межами роботи переважає над емоційно-психологічним кліматом в обох організаціях.

4. Встановлена різниця у стилях керівництва у двох організаціях. Перший керівник більш спрямований на потураючий стиль керівництва, а другий керівник на демократичний стиль керівництва.

5. Кореляційний аналіз дозволив зробити висновки про те, що чим більше схильний керівник організації до колегіального стилю, тим частіше співробітники організації ставляться один до одного з емпатією і тим кращий обмін діловою інформацією всередині колективу. Використання переважно потураючого стилю керівництва знижує можливості та бажання до встановлення емоційних зв'язків між співробітниками. Вибір директивного стилю керівництва в організації збільшую вірогідність руйнування довірчих взаєми-

ни та вірогідність внутрішньогрупової роз'єднаності, а це, в свою чергу, послаблює обмін інформацією в колективі.

6. Все вищезазначене ставить перед керівниками необхідність оволодіння соціально - психологічними знаннями з метою створення найбільш сприятливого клімату в своєму колективі, про що було надано рекомендації.

ВИСНОВКИ

Метою дослідження було провести емпіричне дослідження основі теоретичного аналізу проблеми та проаналізувати наявність взаємозв'язку стилю керівництва та особливостей психологічного клімату в організації.

У першому розділі ми ознайомилися з науковими психологічними джерелами, що досліджують поняття та структуру психологічного клімату організацій. Описали стилі керівництва організаціями, їх переваги та недоліки

Психологічний клімат організації - це сукупність емоційних та психологічних аспектів, які визначають загальну атмосферу та повітря у колективі чи організації. Цей клімат формується на основі взаємодії між співробітниками, керівництвом, структурою організації та корпоративною культурою. Включає в себе такі аспекти, як рівень довіри між співробітниками та керівництвом, ступінь відкритості у спілкуванні, ступінь підтримки та взаєморозуміння, а також емоційне благополуччя та рівень задоволеності роботою. Психологічний клімат організації може значно впливати на мотивацію, продуктивність, ефективність і добробут співробітників.

Складові психологічного клімату організації є рівень довіри, взаєморозуміння та поваги між співробітниками, справедливість та підтримка у колективі, а також відсутність конфліктів та дискримінації; ефективність обміну інформацією між співробітниками та керівництвом, відкритість для діалогу, доступність до зворотного зв'язку та рівень ясності в комунікації; Почуття задоволеності виконуваної роботи, мотивація задля досягнення поставлених цілей, відчуття важливості свого внеску до організації.

Стиль управління, підтримка з боку керівництва, чіткість цілей та очікувань, здатність керівництва надихати та мотивувати співробітників є необхідною складовою психологічного клімату. Основними стилями керівництва організації є авторитарний стиль керівництва, коли керівник приймає рішення самостійно, без участі підлеглих, і часто дає їм жорсткі вказівки у тому, що

робити; демократичний стиль керівництва, коли керівник визнає важливість участі співробітників у процесі прийняття рішень та ліберальний (популяристський) стиль керівництва, коли керівник надає співробітникам максимальну свободу у прийнятті рішень та виконанні завдань і при цьому усувається від управління та контролю повністю.

Неефективне керівництво організацією може мати серйозні та руйнівні наслідки, що виявляються в різних аспектах її діяльності. Неefективне керівництво призводить до напруженої атмосфери в колективі, відсутності командної роботи, демотивації, стресу та професійного вигорання працівників. Тому неефективне керівництво створює порочне коло проблем, які можуть призвести до повного занепаду організації.

У другому розділі ми емпірично досліджували психологічний клімат у двох організаціях та стилі керівництва керівників даних колективів.

Припущення про взаємовплив стилю керівництва та мотиваційного ставлення співробітників до роботи, їх згуртованість по виконанню своїх обов'язків підтвердилося. За результатами проведеного дослідження можна сказати, що:

1. В першій організації структурні складові психологічного клімату через свою мінливість та нестабільність не мають чіткої виразності та визначеності. Немає чітко сформованого відчуття своєї групи як єдиного організму, недостатня взаємопідтримка, солідарність та відповідальність кожного окремого співробітника за вчинки дії іншого.

2. В другій організації психологічний клімат сприятливий, що означає, міжособистісні стосунки у колективі найчастіше подобаються її членам. Існує взаємна відповідальність, впевненість окремого співробітника у своєму колективі, існують спільні внутрішньоколективні інтереси та цілі, які ведуть до більшої групової згуртованості.

3. Емоційна компонента психологічного клімату, яка відображає реальну ситуацію внутрішньогрупової взаємодії й міжособистісних відносин

не дуже відрізняється у двох колективах. Скоріш за все, це пов'язано, що люди працюють в умовах війни. Емоційна насиченість подій, які тривають поза межами роботи переважає над емоційно-психологічним кліматом в обох організаціях.

4. Встановлена різниця у стилях керівництва у двох організаціях. Перший керівник більш спрямований на потураючий стиль керівництва, а другий керівник на демократичний стиль керівництва.

5. Кореляційний аналіз дозволив зробити висновки про те, що чим більше схильний керівник організації до колегіального стилю, тим частіше співробітники організації ставляться один до одного з емпатією і тим кращий обмін діловою інформацією всередині колективу. Використання переважно потураючого стилю керівництва знижує можливості та бажання до встановлення емоційних зв'язків між співробітниками. Вибір директивного стилю керівництва в організації збільшую вірогідність руйнування довірчих взаємини та вірогідність внутрішньогрупової роз'єднаності, а це, в свою чергу, послаблює обмін інформацією в колективі.

6. Все вищезазначене ставить перед керівниками необхідність оволодіння соціально - психологічними знаннями з метою створення найбільш сприятливого клімату в своєму колективі, про що було надано рекомендації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батирев М. Складні підлегли. Практика керівників. Київ: Фабула, 2021. 224 с.
2. Василенко В.А. Суть і основи стратегічного управління підприємства: навч. посібник, Київ, МВО освіти і науки України. 2003. 512 с.
3. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібник. Київ: ЦУЛ. 2003. 420 с.
4. Власова О.І., Никоненко Ю.В. Соціальна психологія організацій та управління: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2010. 392 с.
5. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування: Бюлетень, 2009. С. 36-70.
6. Воробйова Є.В. Педагогічні умови формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності: Дис... канд. пед. наук : 13.00.04. - Харків, 2010. 263с.
7. Гаврилюк А. М. Природа резонансного лідерства та якісні ознаки сучасного лідера-управлінця. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej6/txts/07gamslu.htm> (Дата звернення : 18.08.2021).
8. Горностай П.П. Психологія групової ідентичності: закономірності становлення: монографія. Київ: Міленіум, 2014. 252 с.
9. Грищенко І. М. Лідерство як феномен управління групою. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 10: 116–119.
10. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Х.: Віват, 2019. 512 с.
11. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. Науковий журнал “Інтелект ХХІ”. 2018. Вип. 2: 72.
12. "Експрес-методика" по вивченню соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Режим доступу: <http://um.co.ua/9/9-15/9-154584.html>
13. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посіб. К.: Либідь, 2004. 424 с.

14. Карамушка Л.М., Баранова В.А. Рівень розвитку типів організаційної культури позашкільних навчальних закладів: зв'язок зі стилем керівництва управлінського персоналу. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2016. № 1(4). С. 28-37.
15. Комарова В. Основні принципи й методи ефективного управління персоналом. Ефективність державного управління : збірник наукових праць. 2010. Вип. 24: 188–195.
16. Тарнавська Н. Менеджмент: теорія та практика: Підруч. для вузів: Тернопіль: ВКФ "Карт-бланш", 1997,457 с.
17. Костюк О. (Інноваційні інструменти управління персоналом. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. 2013. Вип. 1 (6). С. 143–147. 4.
18. Кукуленко-Лукиянець І.В. Психологія управління: навч. посібник, Черкаси: ЧНУ, 2013. 140 с.
19. Лецик, Д., & Мороз, Л. Соціально-психологічні аспекти управління трудовим потенціалом робітника. Научный взгляд в будущее, 2021. 2(17-02): 66–71.
20. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціальнопсихологічного клімату у колективі установи соціальної сфери: Чернігів, Молодий вчений. 2017. №4 (44).С. 98-102.
21. Мальцева О. Специфіка сміхової поведінки професійних спільнот і корпоративного гумору. Вісник Львівського університету. Серія філософ.-політолог. студії. 2018. Вип. 17, С. 48–57.
22. Методика “Визначення індексу групової згуртованості за Сішором” (Режим доступу: <https://naurok.com.ua/metodika-viznachennya-indeksu-grupovo-zgurtovanosti-za-sishorom-53678.html>)
23. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: навч. посіб. Івано-Франківськ, “Лілея-НВ”, 2015. 176 с.

24. Мостенська Т., Мостенська Л., Кириленко О., Новак В. Роль клімату на індивідуальному та організаційному рівнях у сприйнятті організаційного середовища February 2023International Science Journal of Management Economics & Finance 2(1):84-95 February 20232(1):84-95
25. Наконечна Н. В. Психологічні умови розвитку корпоративної культури вищого навчального закладу приватної форми власності: автореферат дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10 Київ: ВНЗ “У-т економіки та права “Крок”, 2016. 20 с.
26. Насікан Н. І., Шишлов В. Ю. Сутність і основні характеристики якості менеджменту організації. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. Вип. 1: 95–98. 2.
27. Нужна О.А. Стиль керівництва як основа керівництва з колективом: збірник наукових праць, Харків: ХІБМ, 2016.
28. Осовська Г. Менеджмент організацій: навч. посібник, Київ: Кондор, 2005. 860 с.
29. Писаренко С. В., Дядик Т. В., Бих С. М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Вип. 41. Серія: Економіка і менеджмент, 2020. С. 61–67.
30. Психологія тимбілдингу: навч. посіб. Харків: Друкарня “Мадрид”, 2017. 92 с. 12.
31. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 4 листопада 2019р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк 2019. 276с
32. Сушик І. В., Сушик О. Г. Вплив корпоративного гумору на психоемоційне здоров'я організації. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матер. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Луцьк, Ч. 2. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2018. С. 120–124.
33. Туленко М.В. Теоретико-методологічні основи організаційної взаємодії в соціальному управлінні: навч. посібник, Київ: Каравела, 2009.

34. Юрчук О. І. Якість менеджменту компанії та шляхи її забезпечення. *Економіка розвитку*. 2015.№ 3: 41–47.
35. Akbaba, Ö., & Altındağ, E. (2016). The Effects of Reengineering, Organizational Climate and Psychological Capital on the Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 320–331.
36. Baig, Iqbal, Abrar, Baig, Amjad, Rehman, & Awan. (2019). Impact of leadership styles on employees performance with moderating role of positive psychological capital . *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-22.
37. Datta, A., & Singh, R. (2018). Determining the dimensions of organizational climate perceived by the hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 40–48.
38. Does Innovation Contribute to Employee Performance? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 571–579.
39. Fernandez, Silvia, Luisa, & Gabriel. (2018). An explanatory and predictive PLS-SEM approach to the relationship between organizational culture, organizational performance and customer loyalty . *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 1757-9980.
40. Ghozali. (2019). *Analisis Smart PLS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
41. Haryanto, Harry, Poppy, & Haryono. (2022). Enhancing Employee Engagement in Indonesian Logistics and Forwarders Industry : The Moderating Role of a Democratic Leadership Style. *Economics*, 1-23.
42. Kalkan, Fahriye, Zehra, Ramazan, & Gokmen. (2020). The relationship between school administrators' leadership styles, school culture and organizational image . *Original Research*, 1-15.
43. Kirilo, C. Z., Abe, J. M., de Lima, L. A., Machi Lozano, L. C., Nogueira, M., de Oliveira, C. C., & Nakamatsu, K. (2018). Organizational Climate Assessment Using the Paraconsistent Decision Method. *Procedia Computer Science*, 131, 608– 618.
44. Osman, S., Shariff, S. H., & Lajin, M. N. A. (2016). Does Innovation

Contribute to Employee Performance? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 571–579.

45. Pathriranage. (2019). Organizational Culture and Business Performance : An Empirical Study. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, 1-13.

46. Permarupan, P. Y., Saufi, R. A., Kasim, R. S. R., & Balakrishnan, B. K. P. D. (2013). The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 107, 88– 95.

47. Rehman, Anam, & Naveed. (2019). Mediating Effect of Innovative Culture and Organizational Learning Between Leadership Styles at Third Order and Organizational Performance in Malaysia SME's. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9-36.

48. Sari. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Loyalitas Melalui Kepuasan Kerja dan Stress Kerja Karyawan Perusahaan X di Blitar. *Jurnal Manajemen*, 2-15.

49. Tjokro, Willy, & Haryono. (2021). The Role of Transformational Leadership in Moderating the Effect of Artificial Intelligence, Knowledge Management and Innovative Culture on Competitiveness. *International Journal of Creative Research and Studies*, 28-36.

50. Tsai, C. (2014). The organizational climate and employees' job satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port. *The Asian Journal of Ship and Log*, 30(3), 373– 392.

51. Wahyudi, & Subanidja. (2022). The Effect of Leadership Style Strategy and Innovation Strategy on Competitive Advantages and Implementation of Industry 4.0. *Jurnal Riset Perbankan Manajemen dan Akuntansi*, 2541-6669.

52. Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1–8.

ДОДАТОК

Таблиця 1.

Експрес-методика з вивчення соціально-психологічного клімату у трудовому колективі (група 1).

Учасники опитування	Емоційний компонент	Когнітивний компонент	Поведінковий компонент
1	0	-	-
2	-	+	+
3	+	-	-
4	-	-	+
5	+	-	+
6	+	+	+
7	+	-	-
8	-	+	-
9	-	-	+
10	+	-	+
11	-	+	-
12	0	+	+
13	+	+	+
14	+	+	-
15	-	+	0
16	-	+	-
17	+	0	0
18	0	-	-
19	-	0	+
20	-	+	-
21	-	-	+
22	+	-	+
23	-	+	-
24	-	+	+
25	+	-	+
N= 25	E = -0,08	K = 0,04	Π = 0,10

Таблиця 2.

Експрес-методика з вивчення соціально-психологічного клімату у трудовому колективі (група 2).

Учасники опитування	Емоційний компонент	Когнітивний компонент	Поведінковий компонент
1	+	+	+
2	-	+	-
3	+	+	0
4	0	+	+
5	+	+	+
6	+	-	+
7	+	+	0
8	-	+	+
9	0	+	+
10	+	+	+
11	-	+	0
12	+	+	+
13	+	+	+
14	+	0	0
15	+	+	+
16	0	+	0
17	+	+	+
18	-	0	+
19	-	+	+
20	+	+	+
21	+	-	+
22	+	+	+
23	0	+	0
24	-	+	+
25	-	+	-
N= 25	E = 0,21	K = 0,74	П = 0,54

Таблиця 3

Методика визначення групової згуртованості Сишора

№	Група 1	Група 2
1	7	15
2	10	17
3	15	13
4	14	19
5	9	15
6	16	17
7	8	16
8	5	15
9	16	17
10	8	15
11	10	14
12	13	13
13	7	15
14	6	18
15	9	12
16	7	18
17	15	15
18	11	17
19	10	15
20	7	14
21	11	14
22	9	16
23	5	16
24	17	15
25	7	17
	252	388
	10,08	15,52

Таблиця 4

Методика визначення стилю керівництва трудовим колективом

Група 1

№ п/п	Директивний компонент	Потураючий компонент	Колегіальний компонент
1	5	9	2
2	3	12	1
3	0	12	4
4	3	5	8
5	2	10	4
6	0	13	3
7	1	10	5
8	6	10	0
9	3	13	0
10	2	8	6
11	0	14	2
12	3	4	9
13	4	4	8
14	0	9	7
15	1	13	2
16	4	10	2
17	3	1	12
18	0	12	4
19	1	13	2
20	2	10	4
21	0	13	3
22	1	10	5
23	2	10	4
24	0	13	3
25	1	10	5

Таблиця 5

Методика визначення стилю керівництва трудовим колективом

Група 2

№ п/п	Директивний компонент	Потураючий компонент	Колегіальний компонент
1	7	1	8
2	3	2	11
3	10	1	5
4	3	5	8
5	2	0	14
6	10	3	3
7	10	1	5
8	6	1	9
9	3	3	10
10	2	8	6
11	0	4	12
12	6	1	9
13	4	3	9
14	6	2	8
15	1	3	12
16	4	1	11
17	3	1	12
18	10	2	4
19	1	3	12
20	2	1	13
21	10	3	3
22	1	0	15
23	2	1	13
24	0	3	13
25	1	10	5