

Кафедра педагогіки, психології та менеджменту

Юлия ГЕРАСИМЕНКО

2025 г.
(дата)

ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ»

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 053 Психологія

Освітньо-професійна програма «Психологія»

Здобувачка вищої освіти
групи ПС-23-11-ЗМ

ПОЛІЩУК Андрій Павлович

(підпис)

Науковий керівник:
професор кафедри ППМ БІНПО,
доктор психологічних наук,
професор

РИБАЛКА Валентин Васильович

(підпис)

Біла Церква 2025

Протокол аналізу звіту подібності

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання щодо роботи:

Автор: Поліщук Андрій Павлович, група ПС-23-11-ЗМ

Назва: Вплив стилю керівництва на соціально-психологічний клімат

Керівник: Рибалка Валентин Васильович

Підрозділ: кафедра педагогіки, психології та менеджменту

Коефіцієнт подібності 1: 8.1%

Мікропробіли: 1

Заміна букв: 0

Інтервали: 0

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

☒ Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

☐ Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

☐ Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 26. ЗУ Про фахову передвищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедурам. Таким чином робота не приймається.

Висновок:

Кваліфікаційна робота Поліщука А.П. має високий рівень оригінальності академічного тексту, містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають належний на вжиток і не є порушенням.

Дата 19.05.2023р.

Відповідальний за антиплагіатну технічну експертизу у Білоцерківському інституті неперервної професійної освіти
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»
НАПН України:

Підпис



**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ**

Кафедра педагогіки, психології та менеджменту
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Управління навчальним закладом

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., доц. Герасименко Ю.С.

« 3 » січня 20__ року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Поліщуку Андрію Павловичу

1. Тема роботи «ВПЛИВ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ» керівник роботи Рибалка В.В., д.псих. н., професор, затверджені наказом БІНПО від «03» січня 2024 року №01-06/03

2. Строк подання студентом роботи «02» травня 2025_ р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці, публікації в актуальних періодичних виданнях та веб ресурсах, монографії вітчизняних та зарубіжних вчених з досліджуваних питань, власні спостереження, анкетування та тестування.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової.

Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, діагностичний, корекційний), загальні висновки, список використаних джерел, додатки.

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження стилю керівництва та соціально-психологічного клімату колективу – складається з 3-х підрозділів: Теоретичні засади дослідження стилю керівництва; 1.2. Соціально-психологічний клімат в колективі: сутність, компоненти та функції; 1.3. Теоретичні підходи до вивчення впливу стилю керівництва на соціально-психологічний клімат колективу.

Розділ 2. Дослідження впливу стилю керівництва на соціально-психологічний клімат колективу – складається з 2-х підрозділів: 2.1. Програма емпіричного дослідження стилів керівництва соціально-психологічний клімат колективу торговельного підприємства; 2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження.

Розділ 3. Корекційно-профілактична програма оптимізації стилю керівництва та соціально-психологічного клімату – складається з 2-х підрозділів: 3.1. Корекційно-профілактична програма з формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу торговельного підприємства ФОП Удовенко. 3.2 Результати апробації програми оптимізації соціально-психологічного клімату колективу підприємства.

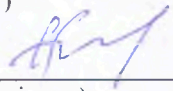
5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Рибалка В.В. професор кафедри ППта М	03.01.2025 р.	03.01.2025 р.
2	Рибалка В.В. професор кафедри ППта М	10.02.2025 р.	10.02.2025 р.
3	Рибалка В.В. професор кафедри ППта М	17.03.2025 р.	17.03.2025 р.

6. Дата видачі завдання 03.01.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узгодження теми, складання змісту	січень	Виконано
2.	Вивчення літературних джерел	січень	Виконано
3.	Збирання матеріалу на підприємстві	січень	Виконано
4.	Обробка матеріалу	січень	Виконано
5.	Виконання розділу 1	лютий	Виконано
6.	Виконання розділу 2	лютий	Виконано
7.	Виконання розділу 3	березень	Виконано
8.	Формулювання висновків	березень	Виконано
9.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	квітень	Виконано
10.	Подання роботи на кафедру	травень	Виконано

Студент  А.П. Поліщук
(підпис)Керівник роботи  В.В. Рибалка
(підпис)

ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ» НАПН УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
Кафедра педагогіки, психології та менеджменту

ВІДГУК

керівника на кваліфікаційну роботу здобувача освіти другого (магістерського)
рівня вищої освіти заочної форми навчання ПС-23-11-ЗМ спеціальності
053 Психологія

Поліщука Андрія Павловича

на тему: «Вплив стилю керівництва на соціально-психологічний клімат»

Кваліфікаційна робота виконана на середньому науково-практичному рівні й присвячена актуальній темі сучасної організаційної психології – впливу стилю керівництва на соціально-психологічний клімат колективу.

Автором обґрунтовано сутність, особливості та значущість проблеми впливу стилю керівництва на соціально-психологічний клімат колективу. У роботі окреслені поняття «стиль керівництва» та «соціально-психологічний клімат колективу», надано характеристику соціально-психологічним чинникам його формування, проведено аналіз різних стилів керівництва. Варто зазначити, що здобувач поєднав теоретичні напрацювання з практичним дослідженням соціально-психологічного клімату колективу, що дозволило надати обґрунтовані пропозиції щодо шляхів його оптимізації.

Сильними сторонами роботи є логічна структура, аналітичні висновки, використання сучасних джерел інформації та академічна культура. Особливої уваги заслуговує практична частина роботи, в якій автор проаналізував ефективність програми оптимізації соціально-психологічного клімату колективу, здійснив аналіз чинників його формування, запропонував конкретні рекомендації щодо його оптимізації.

Недоліком роботи можна вважати деякі помилки у розумінні існуючих наукових підходів до вивчення соціально-психологічного клімату колективу, а також відсутність порівняльного аналізу різних стилів управління.

Здобувач продемонстрував рівень професійної компетентності, аналітичного мислення та здатність до самостійного вирішення складних задач у сфері психології. Під час виконання кваліфікаційної роботи проявив наполегливість, ініціативність і відповідальність.

Кваліфікаційна робота виконана автором самостійно, про що свідчить високий відсоток оригінальності роботи, виявлений за допомогою комплексу StrikePlagiarism (92%). Одержані результати емпіричного дослідження мають наукову цінність та практичну значущість. Висновки і рекомендації, що містяться в роботі, можуть бути використані організаційними психологами для оптимізації соціально-психологічного клімату колективу.

Кваліфікаційна робота на тему «Вплив стилю керівництва на соціально-психологічний клімат» заслуговує на оцінку «добре», а її автор – присвоєння кваліфікації «магістра» за спеціальністю 053 Психологія.

Науковий керівник:
доктор психологічних наук, професор
професор кафедри педагогіки, психології
та менеджменту БІНПО



Валентин РИБАЛКА

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 109 с., 7 рис., 5 табл., 4 додатків, 41 джерело.

Об'єктом дослідження є соціально-психологічний клімат колективу.

Предметом дослідження є вплив стилю керівництва на соціально-психологічний клімат колективу.

Мета роботи полягає в теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити вплив різних стилів керівництва на соціально-психологічний клімат колективу з метою розробки рекомендацій щодо його оптимізації.

Методи дослідження: аналіз наукової літератури, анкетування, спостереження, соціометрія, тестування, методи математичної статистики (обчислення кореляцій, аналіз варіацій).

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи полягає в пошуку оптимальних управлінських підходів у контексті підвищення ефективності командної взаємодії, розвитку здорової психологічної атмосфери в колективі, профілактики професійного вигорання та конфліктів. У сучасних реаліях стилі керівництва зазнають змін і доповнень, зокрема під впливом цифровізації, гнучких форм праці, зміни очікувань співробітників, що зумовлює потребу в комплексному вивченні їхнього впливу на психологічний клімат колективу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування розробленої програми оптимізації соціально-психологічного клімату трудових колективів підприємств малого та середнього бізнесів.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ, КЕРІВНИК, ТРУДОВИЙ КОЛЕТИВ, ДОСЛІДЖЕННЯ, СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА, КОМАНДНА ВЗАЄМОДІЯ, СПІВРОБІТНИКИ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 109 p., 7 figs., 5 tables, 4 appendices, 41 sources.

The object of the study is the socio-psychological climate of the team.

The subject of the study is the influence of leadership style on the socio-psychological climate of the team.

The purpose of the work is to theoretically substantiate and empirically investigate the influence of different leadership styles on the socio-psychological climate of the team in order to develop recommendations for its optimization.

Research methods: analysis of scientific literature, questionnaires, observations, sociometry, testing, methods of mathematical statistics (calculation of correlations, analysis of variations).

The relevance of the topic of this qualification work lies in the search for optimal managerial approaches in the context of increasing the effectiveness of team interaction, developing a healthy psychological atmosphere in the team, preventing professional burnout and conflicts. In modern realities, leadership styles are undergoing changes and additions, in particular under the influence of digitalization, flexible forms of work, changes in employee expectations, which necessitates a comprehensive study of their impact on the psychological climate of the team.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of applying the developed program for optimizing the socio-psychological climate of labor collectives of small and medium-sized businesses.

SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE, MANAGER, LABOR COLLEGIATE, RESEARCH, LEADERSHIP STYLES, TEAM INTERACTION, EMPLOYEES

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ.....	12
1.1. Теоретичні засади дослідження стилю керівництва	12
1.2. Соціально-психологічний клімат у колективі: сутність, компоненти та функції.....	20
1.3. Теоретичні підходи до вивчення впливу стилю керівництва на соціально-психологічний клімат колективу.....	39
Висновки до першого розділу.....	49
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ КОЛЕКТИВУ.....	52
2.1. Програма емпіричного дослідження впливу стилю керівництва на соціально-психологічний клімат колективу торговельного підприємства	52
2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження	58
Висновки до другого розділу	62
РОЗДІЛ 3. КОРЕКЦІЙНО-ПРОФІЛАКТИЧНА ПРОГРАМА ОПТИМІЗАЦІЇ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ	65
3.1. Корекційно-профілактична програма з формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу торговельного підприємства ФОП Удовенко.....	65
3.2. Результати апробації програми оптимізації соціально-психологічного клімату колективу підприємства	70
Висновки до третього розділу.....	81
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації соціально-економічних процесів в Україні, важливу роль відіграє ефективне управління колективом, яке забезпечує стабільність функціонування організацій та підприємств. Одним із ключових чинників, що визначає продуктивність колективної діяльності, є стиль керівництва, який безпосередньо впливає на соціально-психологічний клімат у колективі. Саме тому дослідження взаємозв'язку між стилем керівництва та соціально-психологічним кліматом є вкрай актуальним і своєчасним.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю пошуку оптимальних управлінських підходів у контексті підвищення ефективності командної взаємодії, розвитку здорової психологічної атмосфери в колективі, профілактики професійного вигорання та конфліктів. У сучасних реаліях стилі керівництва зазнають змін і доповнень, зокрема під впливом цифровізації, гнучких форм праці, зміни очікувань співробітників, що зумовлює потребу в комплексному вивченні їхнього впливу на психологічний клімат колективу.

Ступінь наукової розробленості проблеми. Проблематика стилів керівництва висвітлювалась у працях класиків психології та менеджменту: К. Левіна, Р. Лайкерта, Д. МакГрегора, К. Арджиріса, Б. Басс. Серед сучасних вітчизняних та зарубіжних дослідників, які вивчали цю тематику, варто виокремити С.Д. Максименка, В.Г. Панка, Л.М. Карамушку, Ю.М. Жукова, В. Шейна, Г. Лефевра, М. Міцберга. Проте, незважаючи на численні дослідження, вивчення впливу різних стилів керівництва на соціально-психологічний клімат в умовах українських організацій залишається недостатньо розробленим, що зумовлює вибір теми даної роботи.

Об'єкт дослідження – соціально-психологічний клімат колективу.

Предмет дослідження – вплив стилю керівництва на соціально-психологічний клімат колективу.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити вплив різних стилів керівництва на соціально-психологічний клімат колективу з метою розробки рекомендацій щодо його оптимізації.

Завдання дослідження:

1) на основі аналізу наукових джерел з досліджуваної проблеми визначити умови, механізми та засоби оптимізації соціально-психологічного клімату колективу;

2) розробити програму та провести емпіричне дослідження стилю керівництва та соціально-психологічного клімату колективу;

3) за результатами емпіричного дослідження визначити типові особливості стилю керівництва та соціально-психологічного клімату колективу;

4) розробити програму оптимізації соціально-психологічного клімату колективу.

Методи дослідження: аналіз наукової літератури, анкетування, спостереження, соціометрія, тестування, методи математичної статистики (обчислення кореляцій, аналіз варіацій).

Експериментальна база дослідження: 36 респондентів з них: 34 співробітника, 1 заступник директора з маркетингу та 1 заступник директора з логістики торговельного підприємства ФОП Удовенко Ярослав Ігорович.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці та апробації програми оптимізації соціально-психологічного клімату колективу.

Практичне значення результатів полягає в можливості застосування розробленої програми оптимізації соціально-психологічного клімату трудових колективів підприємств малого та середнього бізнесів.

Апробація результатів дослідження відбулась шляхом участі у студентських науково-практичних конференціях. Результати дослідження, які свідчать про його наукову новизну та були схвально оцінені, були

представлені у вигляді доповідей на регіональному науково-практичному семінарі «Психолого-педагогічні чинники формування професійної компетентності кваліфікованих робітників в умовах воєнного стану» (м. Біла Церква, 26 квітня 2024 р.); III-й Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Соціально-освітні домінанти професійної підготовки сучасного компетентного фахівця» (м. Біла Церква, 16 травня 2024 р.); X Міжнародній науково-практичній інтернет конференції «Психологічні та педагогічні аспекти освіти дорослих у системі безперервної освіти»(м. Біла Церква, 12 грудня 2024 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 109 сторінок, включає 5 таблиць, 7 рисунки, 4 додатків. Список використаних джерел налічує 41 позицію.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ

1.1. Теоретичні засади дослідження стилю керівництва

Стиль керівництва – це відносно стійка система поведінкових установок та дій керівника у процесі взаємодії з підлеглими. Він відображає спосіб, яким керівник організовує роботу колективу, приймає управлінські рішення, здійснює контроль і вплив на поведінку працівників. Стиль керівництва формується під впливом індивідуальних особливостей особистості керівника, організаційного середовища, соціокультурних чинників та конкретної управлінської ситуації [7].

У науковій літературі існує чимало визначень стилю керівництва. Наприклад, український психолог Л.М. Карамушка трактує стиль керівництва як «індивідуальну манеру впливу на підлеглих, яка виявляється в характері постановки завдань, мотивації, контролю і корекції діяльності». Американський вчений Д. МакГрегор, відомий завдяки своїй теорії Х та Y, зазначав, що стиль керівництва базується на припущеннях керівника щодо природи людини, що суттєво впливає на методи управління [3].

Таким чином, стиль керівництва є не лише технічною, але й психологічною категорією. Він відображає як функціональні, так і міжособистісні аспекти управлінської діяльності. Вивчення стилів керівництва дозволяє глибше зрозуміти механізми впливу на персонал, визначити ефективні підходи до формування здорового мікроклімату в колективі та підвищення продуктивності праці.

Розвиток уявлень про стилі керівництва є тривалим процесом, що пройшов кілька етапів, кожен з яких вніс свій вклад у формування сучасних теорій управління. Ці етапи можна умовно поділити на декілька основних

періодів, кожен з яких представляє нові підходи до аналізу і практики керівництва.

На початку XX століття основною теорією, що мала вплив на розвиток уявлень про керівництво, була теорія рис, яка передбачала, що ефективними керівниками можуть бути лише люди, що володіють певними вродженими рисами або якостями. Ці риси включали такі характеристики, як харизма, рішучість, інтелект, здатність приймати рішення та інші. Вважалося, що ці особливості особистості роблять людину успішним лідером, і що лише ці люди можуть досягати високих результатів у керівництві [1].

З цієї точки зору ефективність керівника не залежала від того, як він або вона взаємодіє з підлеглими, чи від того, який стиль керівництва застосовується. Вважалося, що лідерство — це, по суті, щось природне, що не потребує спеціальних навичок чи розвитку. Така точка зору, зокрема, впливала на теорії лідерства в перші десятиліття XX століття, проте згодом вона почала зазнавати критики через її обмеженість [3].

У 30–40-х роках XX століття з'являються нові підходи, які змінюють уявлення про лідерство. Починають виникати перші поведінкові теорії лідерства, які наголошували на важливості стилю поведінки керівника в процесі управління. Найбільш відомими стали дослідження, проведені в Огайо та Мічиганському університетах. Ці школи фокусувалися на тому, що ефективність лідера залежить не стільки від його вроджених рис, скільки від того, як він поводить себе зі своїми підлеглими та які стратегії управління використовує [4].

Дослідження в Огайо і Мічигані виявили дві основні орієнтації керівників. Перша орієнтація була спрямована на завдання, тобто на виконання робіт, досягнення цілей, на продуктивність і результат. Друга орієнтація — на людей, яка означала увагу до потреб, емоцій, розвитку і благополуччя підлеглих. Обидва ці аспекти виявилися важливими для досягнення ефективного управління, що стало основою для подальших теоретичних розробок в області лідерства [5].

У 1939 році психолог Курт Левін разом із Ліппітом і Вайтем представив свою відому класифікацію стилів керівництва, яка стала основою для багатьох подальших досліджень у цій області. Левін виділив три основні стилі керівництва, які він визначав як авторитарний, демократичний і ліберальний (або делегуючий). Це була одна з перших спроб систематизувати різні підходи до керівництва та організувати їх у три основні категорії [7].

- Авторитарний стиль характеризувався тим, що керівник приймав всі рішення самостійно і нав'язував підлеглим свою волю, не враховуючи їхніх думок чи пропозицій. Підлеглі в такому випадку виконували вказівки без можливості впливати на процес прийняття рішень.

- Демократичний стиль полягав у тому, що керівник враховував думки та ідеї своїх підлеглих, активно залучаючи їх до процесу прийняття рішень. Такий стиль створював атмосферу співпраці та підтримки, що зазвичай призводило до високої мотивації і залученості співробітників.

- Ліберальний стиль (делегуючий) означав, що керівник надавав підлеглим велику автономію та свободу в прийнятті рішень, дозволяючи їм працювати самостійно, без постійного контролю з його боку.

Ці стилі керівництва стали класичними, і хоча з часом з'явилися нові підходи, ця класифікація залишається основною в теоретичних і практичних дослідженнях лідерства.

Подальший розвиток теорій стилів керівництва пов'язаний з концепцією ситуатійного лідерства, яку представили П. Герсі та К. Бланшар у 1969 році. Вони довели, що ефективність стилю керівництва залежить від рівня зрілості підлеглих. Згідно з їхньою теорією, керівники повинні адаптувати свій стиль управління в залежності від того, наскільки підготовленими і досвідченими є їхні підлеглі [9].

Так, для молодших або менш досвідчених співробітників потрібен більш директивний стиль, де керівник активно надає інструкції та контролює виконання завдань. Натомість для досвідчених і зрілих працівників підходить

більш ліберальний стиль, що дає їм можливість самостійно приймати рішення.

У 70-х–90-х роках з'являються нові підходи до лідерства, що акцентують увагу на мотивації та взаємодії лідера з підлеглими. Однією з таких теорій стало трансформаційне лідерство, яке було розроблено Дж. Бассом. Трансформаційне лідерство зосереджується на тому, як лідер може надихати і мотивувати своїх підлеглих, підвищуючи їхні амбіції та досягнення більш високих результатів, ніж передбачали початкові завдання [9].

Поряд з цим з'явилася і теорія транзакційного лідерства, що базується на обміні між керівником і підлеглими: керівник надає ресурси або винагороди за виконання завдань, а підлегли виконують роботу відповідно до встановлених норм і умов.

У сучасному світі значна увага приділяється адаптивним стилям управління, які базуються на гнучкості, емоційному інтелекті та культурній чутливості керівника. Це включає здатність керівника адаптувати свій стиль в залежності від ситуації, потреб підлеглих і змінюваних обставин.

Адаптивні стилі керівництва враховують не лише завдання, але й емоційний клімат у колективі, міжособистісні відносини, а також культурні та соціальні особливості співробітників. Керівники, які мають високу емоційну компетентність, здатні розпізнавати і ефективно реагувати на емоційні потреби підлеглих, створюючи середовище довіри і підтримки [2].

Таким чином, теорії стилів керівництва еволюціонували від жорсткої типології до більш комплексного, багатовимірного підходу до аналізу поведінки лідера. Цей розвиток відображає загальні зміни в підходах до управління, які враховують не лише досягнення результатів, але й розвиток і благополуччя людей в організації.

Авторитарний стиль керівництва характеризується високим рівнем контролю, централізованим прийняттям рішень, жорсткою дисципліною та мінімальною участю підлеглих у прийнятті рішень. Керівник у цьому стилі

виступає єдиним джерелом влади і відповідальності, встановлює суворі правила та очікує їх неухильного виконання. Відомим прикладом авторитарного лідера був Генрі Форд, який вважав, що лише керівник знає, що і як треба робити [4].

Перевагами авторитарного стилю є швидкість ухвалення рішень, чіткість організаційної структури, ефективність в екстремальних ситуаціях, де потрібна жорстка дисципліна. Особливо добре він працює в умовах кризи або загрози, де час є критичним чинником. Такий стиль є типовим для армії, великих виробничих компаній, де важливі чіткі накази і негайне їх виконання.

Проте цей стиль має істотні недоліки: він пригнічує ініціативу працівників, знижує їх мотивацію та сприяє розвитку напруженого психологічного клімату. Дослідження показують, що в умовах авторитарного стилю зростає рівень конфліктності, а продуктивність праці може знижуватися в довгостроковій перспективі. У постіндустріальному суспільстві авторитарний стиль дедалі більше поступається гнучкішим і людиноцентричним підходам.

Демократичний стиль керівництва передбачає участь співробітників у процесі прийняття рішень, підтримку ініціативи, відкриту комунікацію та довіру в команді. Керівник виступає не як контролюючий центр, а як координатор, який організовує взаємодію між членами колективу. Цей стиль ґрунтується на принципах поваги, делегування та відповідальності [6].

Дослідження Левіна показали, що в умовах демократичного стилю зростає мотивація працівників, покращується атмосфера в колективі, знижуються рівні стресу та конфліктів. Зворотний зв'язок та залучення підлеглих до обговорення рішень сприяють формуванню почуття значущості, що підвищує продуктивність праці. Цей стиль особливо ефективний в організаціях, де важлива креативність, інновації та командна робота [8].

Водночас демократичний стиль може бути менш ефективним у ситуаціях, що потребують оперативності та рішучості. У разі відсутності

чіткого лідерства можливі складнощі з досягненням консенсусу або затягування процесів прийняття рішень. Проте в сучасних умовах саме демократичний стиль дедалі частіше визнається найефективнішим у побудові позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Ліберальний (делегативний) стиль керівництва передбачає надання підлеглим максимальної свободи у виконанні обов'язків, мінімальне втручання керівника у поточні процеси, орієнтацію на самоконтроль та самоорганізацію. Такий стиль іноді називають «невтручанням» і він притаманний керівникам, які вважають, що найкраще – не заважати колективу працювати [6].

Серед переваг ліберального стилю – розвиток самостійності, ініціативності, відповідальності у працівників. У творчих, академічних чи стартап-командах такий стиль може сприяти появі нових ідей, свободі висловлювань і високому рівню довіри. Ліберальний керівник часто виступає радше ментором чи консультантом, ніж класичним начальником.

Втім, у разі відсутності чітких меж і контролю цей стиль може призвести до хаосу, зниження продуктивності, невизначеності обов'язків. В умовах, де потрібна чітка координація або дисципліна, ліберальний стиль може виявитися неефективним. Психологічний клімат у таких колективах може стати неоднозначним: з одного боку – свобода, з іншого – дезорганізація та невпевненість [1].

Ситуативний стиль керівництва передбачає адаптацію поведінки керівника до конкретної управлінської ситуації, з урахуванням рівня зрілості, компетентності та мотивації підлеглих. Його головна ідея полягає в тому, що не існує «універсального» стилю керівництва, який був би ефективним за будь-яких умов. Цей підхід став популярним після розробки теорії ситуаційного лідерства Пола Герсі та Кена Бланшара у 1969 році [3].

У рамках цієї теорії виділено чотири основні стилі поведінки лідера: інструктування (директивний), переконання (настановчий), участь (підтримувальний) і делегування. Вибір конкретного стилю залежить від

«зрілості» працівника — його здатності брати на себе відповідальність, досвіду та мотивації. Наприклад, новачку більше підходить директивний стиль, тоді як досвідченому співробітнику — делегування [9].

Ситуативний стиль керівництва вважається одним із найбільш гнучких і сучасних. Він дозволяє керівнику варіювати свій підхід залежно від умов, забезпечує ефективну взаємодію з командою та створює адаптивний соціально-психологічний клімат. Такий стиль вимагає від керівника високого рівня емоційного інтелекту, аналітичного мислення і готовності змінювати власні управлінські підходи.

Харизматичний стиль керівництва базується на особистісному впливі лідера, його здатності надихати, захоплювати і вести за собою людей. Такий керівник має потужний емоційний заряд, часто володіє нестандартним мисленням, сильними переконаннями і здатністю мотивувати колектив до досягнення високих цілей. Харизматичний стиль близький до трансформаційного лідерства, де важливою є здатність змінювати не лише структури, а й світогляд працівників.

Відомими харизматичними лідерами в історії були Уїнстон Черчилль, Джон Кеннеді, Стів Джобс. У психології основи харизматичного лідерства досліджували такі науковці, як М. Вебер, який першим ввів цей термін, а також Дж. Конгер і Р. Кананго, які виокремили структурні елементи харизми: бачення, комунікація, особистий ризик, чутливість до потреб підлеглих [6].

Переваги харизматичного стилю — у високому рівні емоційної залученості команди, створенні сильного командного духу, здатності до радикальних змін. Проте є і ризики: надмірна концентрація влади в руках одного лідера, залежність працівників від його настрою та суб'єктивних рішень, а також потенційна втрата орієнтирів у разі його відсутності. Такий стиль ефективний, але потребує балансування з іншими стилями управління[10].

Порівняльний аналіз стилів керівництва дозволяє глибше зрозуміти їх сильні та слабкі сторони у різних контекстах. Наприклад, авторитарний стиль

забезпечує оперативність, але знижує мотивацію персоналу. Демократичний — сприяє залученню працівників до управління, але може бути менш ефективним в екстрених ситуаціях. Ліберальний стиль підтримує творчість, однак не завжди забезпечує контроль і порядок [22].

Ситуативний стиль виграє у гнучкості, але вимагає від керівника високої компетентності, аналізу кожної ситуації окремо. Харизматичний стиль може дати потужний імпульс розвитку, але іноді базується більше на емоціях, ніж на раціональності. Таким чином, жоден стиль не є ідеальним — ефективність визначається умовами, типом колективу, цілями діяльності та особистістю самого керівника.

Сучасні організації часто комбінують елементи різних стилів. Наприклад, керівник може бути директивним щодо стратегічних рішень, демократичним у щоденній роботі та харизматичним під час мотиваційних зустрічей. Такий гібридний підхід допомагає досягати балансу між ефективністю, гнучкістю та підтримкою сприятливого соціально-психологічного клімату.

Вибір стилю керівництва залежить від цілого ряду факторів, серед яких: особисті якості керівника, рівень розвитку колективу, організаційна культура, тип завдань та зовнішнє середовище. Наприклад, у стабільному середовищі з високою компетентністю співробітників доречним буде демократичний або ліберальний стиль. В умовах невизначеності або кризи частіше застосовується авторитарний підхід.

Індивідуальні особливості керівника — такі як темперамент, стиль мислення, досвід та рівень емоційного інтелекту — відіграють ключову роль у формуванні його стилю. Наприклад, екстраверти частіше виявляють демократичні або харизматичні риси, тоді як інтроверти — тяжіють до раціонального, інструктивного підходу. Важливо також враховувати стиль лідерства, який «прижився» в організаційній культурі [13].

Крім того, стиль керівництва формується під впливом типу підлеглих — їх очікувань, рівня професіоналізму, мотивів і цінностей. Те, що буде

ефективним в одній команді, може виявитися деструктивним в іншій. Саме тому сучасна психологія управління наголошує на необхідності постійної рефлексії та корекції стилю керівництва залежно від контексту.

Стиль керівництва є одним із визначальних чинників ефективності функціонування будь-якої організації. Від того, як керівник ставиться до підлеглих, як він організовує комунікацію, мотивує та контролює, залежить загальний рівень задоволеності працівників, їх лояльність, продуктивність та готовність працювати на досягнення спільної мети.

У підсумку, розуміння і вміння застосовувати відповідний стиль керівництва не лише покращує психологічний клімат у колективі, а й виступає запорукою стратегічного розвитку організації. Успішний керівник сьогодення — це той, хто вміє поєднувати різні стилі, адаптуватися до умов і створювати умови для самореалізації підлеглих.

1.2. Соціально-психологічний клімат у колективі: сутність, компоненти та функції

Соціально-психологічний клімат у колективі є важливим аспектом, що визначає не тільки загальний настрій і взаємодію між людьми, але й ефективність роботи організації. Його складовими є міжособистісні відносини, психологічні настрої та емоційні стани, що склалися серед членів колективу. Зміст цього поняття полягає в тому, що соціально-психологічний клімат відображає специфіку спілкування в колективі, рівень довіри, підтримки або, навпаки, конфліктності, напруженості, ізоляції між людьми [16].

Основними факторами, що формують цей клімат, є індивідуальні особливості працівників, такі як їх характер, ставлення до роботи, рівень емоційної зрілості та соціальних навичок, а також умови праці. Відсутність належних умов, низький рівень комунікації, недотримання норм

організаційної культури можуть спричиняти погіршення клімату, що може призвести до виникнення конфліктів, стресових ситуацій, а також зниження загального морального стану працівників [18].

З іншого боку, позитивний соціально-психологічний клімат сприяє створенню сприятливої атмосфери для розвитку здорових міжособистісних стосунків, ефективної взаємодії, продуктивної роботи. Коли в колективі панує дух співпраці, коли всі члени організації відчують емоційну підтримку один від одного, коли присутня довіра і відкритість у спілкуванні, це значно полегшує виконання трудових завдань і сприяє досягненню спільних цілей.

Науковці по-різному трактують поняття соціально-психологічного клімату, акцентуючи увагу на різних аспектах цієї категорії. В.А. Ядов вважав, що соціально-психологічний клімат — це певний стан міжособистісних відносин, які впливають на ефективність функціонування групи. Цей підхід підкреслює важливість взаємодії між людьми в рамках групи або організації та визначає, наскільки ці відносини є конструктивними або деструктивними [14].

Л.М. Карамушка, у свою чергу, звертала увагу на психологічний аспект соціально-психологічного клімату. Вона наголошувала на тому, що клімат формується на основі суб'єктивного сприйняття членами колективу своїх стосунків з іншими людьми, а також того, як індивіди оцінюють своє місце в колективі. Її погляд на соціально-психологічний клімат акцентує на важливості внутрішнього світу кожного члена групи та того, як це сприйняття взаємодії з іншими впливає на загальну атмосферу в колективі [18].

Соціально-психологічний клімат є не тільки описовою категорією, але й регулятивною. Це означає, що він може впливати на поведінку членів колективу, на їхню мотивацію та на ефективність виконуваних завдань. Клімат не лише описує, як люди взаємодіють між собою, але й визначає, в якому напрямку розвиватиметься організація, наскільки ефективно будуть

працювати її члени. У позитивному кліматі люди працюють більш злагоджено, у них є можливість для самовираження, вони відчують підтримку від колег та керівництва.

Цей клімат також впливає на продуктивність і досягнення поставлених цілей. Якщо в колективі панує напруженість і недовіра, знижуються ефективність комунікації, обміну інформацією, а отже, і здатність досягати спільних результатів. В свою чергу, у сприятливій атмосфері люди готові до співпраці, вносять власні ідеї, беруть участь у прийнятті рішень, що дозволяє досягти високих результатів у роботі.

Позитивний соціально-психологічний клімат характеризується кількома важливими ознаками, які створюють атмосферу злагодженої співпраці та гармонії серед працівників. Однією з головних характеристик є доброзичливість між працівниками. Вона забезпечує атмосферу довіри та взаємної поваги, де кожен член колективу почувається важливим, де кожен може вільно висловити свою думку без страху бути засудженим чи ігнорованим [11].

Відкритість у спілкуванні також є важливою складовою позитивного клімату. Коли люди відкрито обмінюються ідеями, коли не бояться порушувати проблемні питання або пропонувати нові ініціативи, це дозволяє розв'язувати різноманітні проблеми і покращувати якість роботи колективу. Важливим є також прагнення допомогти один одному — колеги готові надавати підтримку та допомогу не лише у професійних, але й у особистих питаннях, що підвищує емоційну згуртованість і створює атмосферу доброзичливості.

Довіра до керівника є ключовим аспектом позитивного соціально-психологічного клімату. Коли працівники вірять у чесність і справедливість свого керівника, коли вони відчують, що їхня думка враховується у процесі прийняття рішень, це зміцнює їхню мотивацію і знижує рівень стресу. Відсутність міжособистісних конфліктів, чи то між працівниками, чи між працівниками та керівництвом, також є важливим показником позитивного

клімату, оскільки конфлікти можуть стати джерелом напруженості та зниження продуктивності [15].

Позитивний соціально-психологічний клімат у колективі створює середовище, яке стимулює зростання та розвиток кожного працівника, сприяє ефективному виконанню завдань, розвитку ініціативи та підвищенню загальної продуктивності.

Позитивний соціально-психологічний клімат у колективі є основою для ефективної і результативної роботи організації. Його ознаки не лише виявляються в атмосфері доброзичливості та підтримки, а й безпосередньо впливають на продуктивність, психологічне благополуччя працівників, а також на рівень згуртованості групи. Детальніше розглянемо ключові аспекти позитивного клімату та його значення [15].

Однією з основних ознак позитивного клімату є високий рівень згуртованості. Відчуття єдності між членами колективу дозволяє працівникам взаємодіяти на рівних, що забезпечує ефективну співпрацю та підтримку. Високий рівень згуртованості можна спостерігати у відкритому спілкуванні між працівниками, їх готовності допомогти один одному в складних ситуаціях, а також у спільному вирішенні проблем і досягненні колективних цілей. Це сприяє утворенню спільного досвіду і зміцненню емоційних зв'язків, що безпосередньо впливає на мотивацію та залученість до роботи.

Іншим важливим компонентом позитивного клімату є позитивна морально-психологічна атмосфера, яка проявляється у високому рівні емоційного комфорту. Працівники, які працюють у такому середовищі, відчувають підтримку та важливість для колективу, що позитивно впливає на їхнє ставлення до роботи. У таких умовах зменшується рівень стресу, працівники рідше вигорають і демонструють кращі результати в роботі. Вони відчувають менш напруженими та більш емоційно стабільними, що безпосередньо відображається на їхній здатності досягати високих результатів у своїй діяльності [19].

Ще однією ключовою ознакою позитивного клімату є взаємна підтримка серед працівників. Важливо, щоб колеги не лише працювали разом, але й допомагали один одному, підтримували в моменти труднощів та ділилися знаннями і досвідом. Це створює атмосферу взаємоповаги та довіри, що є необхідною умовою для розвитку колективу. Взаємна підтримка дозволяє також уникати конфліктів і непорозумінь, створюючи середовище, де кожен працівник відчуває себе важливим і цінним членом команди.

Конструктивне розв'язання конфліктів є ще одним важливим аспектом позитивного клімату. В колективі, де панує атмосфера взаєморозуміння та довіри, конфлікти виникають рідше, а коли вони все ж трапляються, вони вирішуються мирним шляхом, без негативних наслідків для працівників та колективу в цілому. Такі конфлікти можуть мати конструктивний характер, сприяти зростанню професійних навичок і покращенню спільної роботи, оскільки вони стають можливістю для навчання та розвитку [20].

Зрозуміло, що такі ознаки позитивного клімату безпосередньо сприяють підвищенню продуктивності колективу. Коли працівники працюють в атмосфері, яка підтримує їхній емоційний стан, вони здатні бути більш залученими до процесів, проявляти більше ініціативи та брати участь у досягненні спільних цілей. Це зменшує плинність кадрів і дозволяє зберігати досвідчених працівників у колективі, що важливо для стабільності організації.

Наукові дослідження також підтверджують безпосередній зв'язок між позитивним кліматом і підвищенням організаційної ефективності. Роботи таких вчених, як С.Д. Максименко та В.Г. Панка, показують, що коли в колективі панує доброзичлива атмосфера, що підтримує здоровий морально-психологічний клімат, це має позитивний вплив на загальний рівень ефективності діяльності організації. Працівники, які працюють у таких умовах, не лише менше схильні до стресів, але й більш охоче адаптуються до змін, швидше реагують на нові завдання і можуть краще справлятися з викликами [14].

Позитивний клімат також є необхідним для адаптації нових членів колективу. Завдяки відкритій та доброзичливій атмосфері, новачки швидше входять у колектив, адаптуються до соціальних норм і традицій організації. Вони почуваються підтриманими і не мають труднощів із встановленням контакту з колегами, що значно прискорює процес соціалізації. Це особливо важливо для молодих спеціалістів, які можуть відчувати стрес і невизначеність на початковому етапі своєї кар'єри. Позитивний клімат дозволяє їм швидше зрозуміти свою роль у колективі, що підвищує їхню включеність у робочі процеси і допомагає в досягненні кращих результатів [17].

Структура соціально-психологічного клімату має багатокомпонентний характер, і кожен з його компонентів відіграє важливу роль у створенні здорової атмосфери в колективі. Одним із ключових компонентів є емоційний, який визначається настроєм працівників, рівнем задоволення їхньою роботою та взаємодією з колегами. Цей компонент дозволяє оцінити загальний рівень психологічного благополуччя та відчуття емоційного комфорту в колективі.

Когнітивний компонент включає уявлення працівників про соціальні норми, рольові очікування, межі дозволеного у взаємодії. Це забезпечує спільне розуміння мети організації, загальних цілей і стратегій, що значно зменшує непорозуміння та сприяє високій згуртованості групи.

Поведінковий компонент соціально-психологічного клімату проявляється у конкретних діях працівників – в їхній готовності до співпраці, дотриманні етичних норм і участі в колективному житті. Це найбільш видимий компонент, який дозволяє об'єктивно оцінити атмосферу в колективі та рівень ефективності внутрішніх взаємодій [16].

Клімат в колективі має кілька важливих функцій, які сприяють загальному розвитку організації та створенню умов для успішної діяльності. Однією з найважливіших є мотиваційна функція, яка безпосередньо впливає на бажання працівників працювати, розвиватися і досягати високих

результатів. Створення сприятливого психологічного клімату в колективі стимулює працівників до активної участі в роботі, сприяє їх ініціативності та залученості у вирішення робочих завдань.

У колективі з позитивним кліматом працівники відчують підтримку, відчують свою значущість у спільній справі, що значно підвищує їхній рівень мотивації. Вони мають більш високий рівень самовіддачі, оскільки відчують, що їхня праця має значення і що вони важливі для досягнення спільних цілей. Це почуття значущості підтримує позитивне ставлення до роботи, дає працівникам відчуття задоволення від виконаної роботи, а також підвищує їхню відповідальність за кінцевий результат. Коли кожен працівник відчуває, що його зусилля важливі для колективу та організації в цілому, це створює основу для високої продуктивності та ефективності роботи [19].

Мотиваційна функція клімату сприяє також розвитку особистих та професійних навичок працівників. Позитивний клімат стимулює їх до самовдосконалення, пошуку нових способів вирішення робочих завдань і прояву ініціативи в процесі діяльності. Коли атмосфера в колективі сприяє розвитку, працівники мають бажання активно працювати і зростати в професійному плані. Це, в свою чергу, приносить користь не лише самим працівникам, але й організації в цілому, оскільки підвищення кваліфікації працівників дозволяє досягати кращих результатів.

Крім мотиваційної функції, клімат в колективі виконує і регулятивну функцію, що полягає в формуванні правил і норм поведінки, які визначають межі допустимого в міжособистісних відносинах. В умовах здорового клімату встановлюються неформальні правила, які регулюють поведінку працівників у різних ситуаціях, допомагають створити стабільну і спокійну атмосферу. Ці правила можуть стосуватися, наприклад, взаємоповаги між працівниками, етичних норм спілкування, а також підходів до вирішення конфліктів [14].

Оскільки неформальні правила часто є більш гнучкими та сприймаються працівниками природно, вони дозволяють забезпечити більш

ефективне функціонування колективу, зменшуючи ймовірність виникнення конфліктів і непорозумінь. Це також сприяє нормалізації робочого процесу, створюючи атмосферу, де кожен розуміє свої обов'язки та права. У такому середовищі працівники здатні краще виконувати свої функції, адже вони чітко знають, що є прийнятним, а що – ні [13].

Не менш важливою функцією соціально-психологічного клімату є діагностична. Вона полягає в тому, що за допомогою моніторингу клімату можна вчасно виявляти ознаки негативних процесів, що можуть призвести до кризових ситуацій у колективі. Наприклад, до таких ознак належать відчуження працівників, приховані конфлікти, незадоволення керівництвом, погіршення морально-психологічного стану або зниження ефективності роботи.

Ця функція є надзвичайно важливою для керівництва і психологів, які здійснюють моніторинг клімату, оскільки своєчасне виявлення подібних явищ дозволяє оперативно вжити заходів для їхнього усунення. Наприклад, якщо виявляються конфлікти, які не були вирішені, можна вчасно втрутитись і організувати відповідні заходи для врегулювання ситуації (консультації, тренінги або зміни в організації роботи). Це дозволяє не допустити розвитку кризових ситуацій, які можуть негативно вплинути на загальну атмосферу в колективі [15].

Діагностична функція клімату також допомагає керівництву і психологам у виявленні загальних тенденцій і проблем, які можуть виникати в роботі. Наприклад, відсутність ентузіазму серед працівників може бути сигналом про недоліки в мотивації або незадоволення умовами праці. Таким чином, клімат не лише є фоновим елементом, але й активним чинником, що впливає на управлінські та міжособистісні процеси в колективі [17].

Таким чином, соціально-психологічний клімат виконують не лише емоційну, але й практичну роль в управлінні колективом. Він є активним інструментом для регулювання внутрішніх відносин, розвитку організаційної культури та покращення робочих процесів. Правильне управління кліматом

дозволяє створити ефективну та стабільну атмосферу в організації, що сприяє зростанню її конкурентоспроможності та досягненню високих результатів у будь-якій сфері діяльності.

Соціально-психологічний клімат не є випадковим або стихійним явищем – він формується під впливом низки чинників, серед яких важливе місце посідають стиль керівництва, організаційна культура, особисті якості працівників та зовнішнє середовище.

Дослідження (наприклад, роботи Р. Лайкерта та Ф. Фідлера) свідчать про прямий зв'язок між стилем керівництва і такими організаційними показниками, як ефективність рішень, плинність кадрів, інноваційність, рівень конфліктності. Демократичний і трансформаційний стилі часто демонструють найкращі результати в організаціях із сучасною, гнучкою структурою [15].

У групах з авторитарним стилем керівництва домінує високий рівень стресу, конфліктності та відсутність відкритої комунікації між працівниками.

Керівники, що застосовують цей стиль, часто приймають рішення без врахування думки підлеглих, що веде до зниження рівня довіри та лояльності в колективі. Працівники в таких колективах схильні до високого рівня нервозності та зниження ефективності через відчуття тиску і відсутність підтримки.

Натомість демократичний стиль керівництва забезпечує високий рівень довіри та відкритості в колективі, що сприяє зниженню рівня конфліктності і підвищенню командної взаємодії. Керівники, які практикують демократичний підхід, активно залучають працівників до прийняття рішень, що сприяє створенню атмосфери співпраці і підтримки. Це в свою чергу позитивно позначається на моральному стані працівників, підвищуючи їхню продуктивність і задоволення від роботи.

Ліберальний стиль керівництва також має переваги, але він вимагає високої самостійності та відповідальності від працівників. Такий стиль керівництва характеризується наданням максимальних свобод у виконанні

завдань, що стимулює творчий підхід і ініціативу. Однак у таких колективах можуть виникати труднощі з контролем за виконанням завдань, що іноді призводить до неструктурованості і недостатнього організування робочих процесів.

Порівняння рівня соціально-психологічного клімату в різних групах виявило значні відмінності в залежності від стилю керівництва, що застосовувався. Групи, де керівники дотримуються авторитарного стилю, демонструють низькі показники соціально-психологічного клімату. Це проявляється в високому рівні стресу, низькому рівні задоволення від роботи та частих конфліктах між членами колективу. Водночас, колективи з демократичним та ліберальним стилем керівництва показали вищий рівень задоволення роботою, зниження конфліктності та позитивну атмосферу на робочому місці.

Суттєві відмінності виявились також в показниках довіри до керівництва. У демократичних і ліберальних колективах респонденти повідомляли про високий рівень довіри до своїх керівників, що значно покращувало соціально-психологічний клімат. У авторитарних колективах цей показник був значно нижчим, що корелювало з високим рівнем стресу та конфліктів. Крім того, в демократичних і ліберальних групах респонденти відзначали високий рівень взаємопідтримки серед колег, що значно покращувало атмосферу в колективі і сприяло продуктивності.

Для наочності отриманих результатів було використано кілька діаграм, що демонструють різницю між соціально-психологічними кліматами в колективах з різними стилями керівництва.

Стиль керівництва має вагомий вплив на соціально-психологічний клімат у колективі. Демократичний стиль керівництва сприяє створенню більш здорової і підтримуючої атмосфери на роботі, що, в свою чергу, позитивно впливає на ефективність праці та задоволення працівників. З іншого боку, авторитарний стиль, попри свою орієнтацію на чіткість і контроль, створює атмосферу напруги та знижує ефективність колективу.

Ліберальний стиль керівництва демонструє хороший баланс між свободою дій і необхідністю контролю, що дозволяє підтримувати високу продуктивність і творчість у колективі. Водночас, недостатня організованість в таких колективах може призводити до деяких труднощів у виконанні завдань. Результати цього дослідження підкреслюють важливість вибору відповідного стилю керівництва для досягнення оптимального соціально-психологічного клімату.

Важливою є також наявність чітких правил, справедливої оцінки праці, визнання досягнень та надання зворотного зв'язку. Крім цього, на клімат впливають особистісні характеристики працівників: рівень тривожності, комунікативні навички, мотивація, схильність до співпраці або конфліктів [21].

Серед зовнішніх чинників можна виокремити економічну стабільність, вплив конкурентного середовища, а також соціальні події, які відбуваються у країні чи регіоні. Якщо колектив переживає етап змін, скорочень або нестабільності – клімат може ставати напруженим, навіть якщо раніше був позитивним. Відтак, для збереження здорового психологічного клімату потрібне постійне відстеження змін на всіх рівнях та своєчасне реагування на виклики.

Лідерство в організації є одним з ключових факторів, що визначають соціально-психологічний клімат в колективі. Лідер не просто виконує функцію управлінця, а й відіграє важливу роль у формуванні атмосфери взаємодії між працівниками, що, у свою чергу, значною мірою впливає на ефективність роботи та загальний моральний стан колективу. Лідер задає емоційний тон у групі, тому його поведінка, стилі комунікації та здатність вирішувати конфлікти відіграють ключову роль у створенні сприятливого клімату [13].

Успіх організації часто залежить від того, наскільки ефективно лідер взаємодіє з командою. Відносини, що складаються між керівником і підлеглими, мають безпосередній вплив на рівень довіри в колективі. Коли

лідер відкритий до спілкування, виявляє турботу про своїх працівників, здатен бути чесним і справедливим, це сприяє зміцненню довіри і взаємоповаги між членами колективу. Лідер, який показує емпатію і готовність допомогти, може створити атмосферу психологічної безпеки, де кожен працівник відчуває підтримку і важливість своєї ролі у колективі [13].

Емоційний інтелект лідера має особливе значення в управлінні соціально-психологічним кліматом. Згідно з дослідженнями Д. Гоулмана, лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні краще розуміти емоції інших людей, ефективно керувати своїми емоціями, підтримувати гармонію в колективі та сприяти створенню сприятливого робочого середовища. Вони здатні не лише розпізнавати емоційні потреби своїх підлеглих, а й відповідно реагувати на них, що дозволяє уникати стресових ситуацій і конфліктів [35].

Важливо зазначити, що лідер в сучасних умовах повинен бути не просто адміністратором, а й психологом. Вміння розуміти потреби працівників, враховувати їхні індивідуальні особливості, а також передбачати можливі проблеми і своєчасно вживати заходів для їх усунення – це одна з основних вимог до сучасного керівника. Лідер, який володіє цими навичками, здатний створити атмосферу підтримки та розуміння, що позитивно впливає на моральний клімат в колективі.

Не менш важливою є здатність лідера формувати умови для розвитку кожного працівника. Це включає не лише створення можливостей для професійного зростання, але й сприяння розвитку особистих якостей. Лідер, який надає працівникам свободу вираження своїх думок, ідей та ініціатив, допомагає створити середовище, де кожен відчуває свою значущість і має змогу виявляти свою творчість. Працівники, які відчувають підтримку лідера та можливість для розвитку, мають більше мотивації для досягнення високих результатів [21].

Крім того, важливою функцією лідера це бути прикладом для своїх підлеглих. Лідер, який демонструє високі етичні стандарти, чесність, справедливість і готовність до діалогу, може створити культуру, де ці

цінності стають нормою. Лідер, який постійно працює над власним розвитком, прагне до вдосконалення і виявляє позитивний приклад для інших, сприяє формуванню здорової організаційної культури. Це також включає відкритість до критики та готовність слухати думки інших, що допомагає створити атмосферу взаємної поваги і сприяє розвитку комунікативних навичок серед працівників.

Лідер не лише вказує на помилки, але й допомагає в їх усуненні, дає зворотний зв'язок і надає рекомендації для покращення результатів. Це дозволяє працівникам не лише вчитися на своїх помилках, а й розвиватися на основі конструктивної критики.

Сучасний керівник також має враховувати багатоманітність свого колективу. У сучасних умовах люди з різних культур, з різними стилями мислення і темпераментами працюють разом, тому лідер повинен мати здатність до адаптації та гнучкості. Він має вміти знаходити підхід до кожного працівника, організовувати ефективну комунікацію та формувати команду, орієнтовану на співпрацю. Врахування культурних, психологічних і соціальних відмінностей в колективі дозволяє створити середовище, де кожен працівник відчуває себе комфортно і може реалізувати свій потенціал [23].

Лідер, який не враховує цих аспектів, може зіткнутися з проблемами в команді, такими як непорозуміння, конфлікти або навіть відчуження окремих членів колективу. Якщо лідер не здатен підтримувати позитивний клімат, він може призвести до деградації робочої атмосфери, що негативно вплине на продуктивність і ефективність роботи всього колективу.

Якщо лідер нехтує своєю роллю в підтримці здорового соціально-психологічного клімату, це може призвести до значних негативних наслідків. Приріст прихованих конфліктів, зниження рівня мотивації, а також зростання рівня стресу серед працівників можуть бути прямими результатами відсутності належного лідерства. У таких умовах продуктивність працівників знижується, а їхня згуртованість і ефективність роботи поступово

зменшуються. Це може призвести до зростання плинності кадрів, що є додатковим викликом для організації [22].

Отже, лідерство є важливим чинником у створенні і підтримці соціально-психологічного клімату в колективі. Він не лише адмініструє, а й активно формує атмосферу співпраці та підтримки, що має прямий вплив на мотивацію і продуктивність працівників. Успішний лідер володіє не тільки управлінськими, а й психологічними навичками, здатен реагувати на потреби свого колективу, створюючи умови для ефективної роботи і розвитку кожного працівника.

Комунікація в організаціях є ключовим механізмом, через який формуються соціальні зв'язки та взаєморозуміння між членами колективу. Вона є основою для встановлення здорового соціально-психологічного клімату, оскільки саме через спілкування працівники взаємодіють, вирішують проблеми, отримують необхідну інформацію і підтримку, а також будують стосунки довіри та взаємоповаги. Від того, наскільки ефективною та відкритою є комунікація, залежить не лише рівень продуктивності, але й моральний клімат у команді. Комунікація є важливим інструментом не тільки для передавання інформації, але й для вираження емоцій, підтримки, взаєморозуміння та визнання досягнень [14].

Однією з основних характеристик здорової комунікації є її відкритість і чесність. Відкрита комунікація створює простір для вільного обміну думками, ідеями та переживаннями, що сприяє зниженню соціальних бар'єрів і стимулює довіру серед працівників. У таких умовах кожен член команди відчуває себе важливим і почувається більш комфортно при обміні ідеями чи проблемами. Це знижує рівень недовіри та фрустрації, дозволяючи працівникам вільно висловлювати свою точку зору, без страху бути осудженими чи покараними [26].

Чесність у комунікації також включає в себе відкритість до критики та здатність визнавати свої помилки. Якщо керівництво демонструє готовність до конструктивної самокритики, це створює атмосферу, де працівники не

боятися проявляти ініціативу або виявляти невідповідності. Відомо, що одна з причин виникнення стресу в організаціях — це відсутність чіткої та чесної комунікації. Коли працівники не отримують зворотного зв'язку чи не розуміють причини змін, це породжує тривогу та невизначеність.

Не менш важливою є двостороння комунікація. Вона передбачає, що не тільки лідер чи керівництво передає інформацію, але й отримує відгуки від працівників. Така взаємодія дозволяє зібрати важливі дані про атмосферу в колективі, рівень задоволеності працівників і можливі проблеми, які можуть впливати на роботу. Двостороння комунікація — це основа для розвитку взаємної поваги і розуміння, адже кожен член команди має можливість бути почутим і впливати на рішення, які приймаються. Це також створює передумови для формування більш демократичного стилю управління, де рішення приймаються з урахуванням думок усіх учасників процесу [27].

Крім того, двостороння комунікація сприяє більш ефективному вирішенню проблем. Коли співробітники мають змогу висловлювати свої ідеї або піднімати питання, які турбують їх, це дозволяє швидше виявити слабкі місця в організації, уникнути непорозумінь і запобігти конфліктам. Такий стиль спілкування допомагає не лише вирішувати проблеми, але й дає можливість для інновацій і розвитку.

Існують організації, де домінує формалізована або агресивна комунікація. Це може бути результатом ієрархічного бар'єра, коли лінія між керівництвом і підлеглими залишається непрозорою, і працівники не мають змоги вільно спілкуватися з вищим керівництвом. В такій атмосфері важко підтримувати здоровий соціально-психологічний клімат, оскільки виникає відчуття ізоляції і напруги. У таких умовах можуть з'являтися чутки, плітки та непрямі конфлікти, що лише погіршує ситуацію [21].

Агресивна комунікація, особливо у формі грубих зауважень чи критики, не дає можливості для розвитку конструктивного зворотного зв'язку і створює атмосферу страху та невизначеності. Працівники в таких умовах

можуть почуватися принижено або неоціненими, що призводить до демотивації, зниження продуктивності та навіть відмови від ініціативи.

Особливо важливою комунікація стає у періоди змін, коли працівники часто не розуміють, що відбувається, і не отримують необхідної інформації. Така ситуація сприяє виникненню тривожності, чуток і розгубленості серед колективу. В умовах змін люди мають потребу в чіткій, своєчасній і прозорій інформації, яка допоможе їм зорієнтуватися і адаптуватися до нових умов. Якщо керівництво не забезпечить активну комунікацію, це може призвести до негативних наслідків, таких як падіння морального духу, зниження довіри до керівництва, а також зростання стресу і невизначеності [22].

У таких ситуаціях прозорість і діалог між керівництвом і персоналом є критичними для збереження позитивного клімату в організації. Лідери, які підтримують відкриту лінію зв'язку і пояснюють причини змін, зменшують психологічну напругу і забезпечують працівникам необхідні інструменти для адаптації. Важливо не тільки донести інформацію, але й забезпечити можливість зворотного зв'язку, щоб працівники мали змогу поділитися своїми переживаннями і питаннями.

Комунікація — це не лише важлива навичка, а й стратегічний ресурс організації. Вона є основою для ефективного управління, підтримки стабільності та розвитку в умовах конкуренції та змін. Чітка і відкрита комунікація допомагає організаціям реагувати на виклики, підтримувати інновації та будувати довгострокові відносини з клієнтами і партнерами. Вона також є важливим інструментом для побудови та підтримки корпоративної культури, що є основою для успішного функціонування колективу [23].

Таким чином, ефективна комунікація є важливою складовою не лише для підтримки здорового соціально-психологічного клімату в колективі, але й для загального успіху організації. Вона сприяє розвитку довіри, підвищенню продуктивності та мотивації працівників, а також допомагає

організаціям адаптуватися до змін і підтримувати стабільність у складних умовах.

Соціально-психологічний клімат в колективі є однією з ключових складових для формування ефективної робочої атмосфери. Він має величезний вплив на мотивацію працівників, оскільки сприяє або, навпаки, гальмує їхню активність, ініціативу та бажання працювати в команді. У колективах, де клімат є позитивним і підтримуючим, працівники мають більше шансів на досягнення високих результатів, проявляють креативність і зацікавленість у розвитку, а також готовність брати на себе відповідальність за виконання завдань.

Водночас, у токсичних колективах, де панує негативна атмосфера, конфлікти та недовіра, мотивація працівників знижується, вони стають байдужими, що, в свою чергу, сприяє зниженню їхньої залученості до роботи. В таких умовах часто спостерігається вигорання — емоційна та фізична втома, що може призвести до зниження продуктивності та навіть відмови від виконання обов'язків [25].

Соціально-психологічний клімат колективу є основою для формування мотивації працівників, оскільки він визначає, наскільки комфортно людина почувається в команді, і чи є у неї внутрішнє бажання долучатися до спільної справи. Це також є важливим фактором у контексті взаємодії працівника з організацією. Чим комфортніше та підтримуюче середовище, тим більше шансів, що працівники будуть зацікавлені не лише у виконанні своїх обов'язків, але й у розвитку своїх професійних навичок, самореалізації та досягненні особистих і командних цілей.

Згідно з теорією мотивації, розробленою М. Аргайлом та Ф. Герцбергом, соціальні і психологічні чинники, такі як визнання, підтримка, відчуття приналежності та комфортна атмосфера, є основою для високої мотивації працівників. Якщо організація сприяє задоволенню цих базових потреб, то працівники не лише ефективніше виконують свої обов'язки, але й почуваються більш задоволеними своєю роботою. В таких умовах виникає

тенденція до розвитку внутрішньої мотивації, яка є більш стійкою та довготривалою, ніж зовнішня мотивація, що ґрунтується на матеріальних заохоченнях чи санкціях [27].

Високий рівень соціальної підтримки та згуртованості у колективі зазвичай сприяє формуванню здорового клімату, в якому працівники відчують себе частиною команди і готові активно долучатися до спільної роботи. Згуртовані колективи, в яких панує взаємоповага та підтримка, значно рідше стикаються з проблемами емоційного вигорання, оскільки працівники мають підтримку з боку колег та керівництва, що допомагає їм ефективно долати труднощі та стреси.

Це, в свою чергу, сприяє зростанню частки внутрішньої мотивації, що є основою для довготривалих результатів. Люди, які працюють в такому середовищі, почуваються більш зацікавленими у досягненні загальних цілей, вони охоче беруть на себе відповідальність і проявляють ініціативу. Такі працівники менш схильні до звичних форм поведінки, спрямованих на уникнення відповідальності чи ігнорування проблем [28].

З іншого боку, токсичний клімат в організації має згубний вплив на мотивацію. Навіть за наявності високої зарплати та інших матеріальних стимулів, працівники можуть втратити бажання працювати, якщо в колективі панує несправедливість, конфлікти, дискримінація чи недовіра. У таких умовах мотивація знижується, оскільки основні психологічні потреби працівників, такі як потреба у визнанні та підтримці, не задовольняються.

Недовіра, що виникає через токсичну атмосферу, часто призводить до появи пліток, конфліктів та відчуженості серед членів команди. Це не лише підриває моральний клімат, а й знижує ефективність роботи, оскільки працівники почуваються менш залученими і менш відповідальними за результати спільної діяльності. Відсутність відчуття приналежності до команди або організації значно знижує рівень мотивації і в кінцевому підсумку може призвести до емоційного вигорання, де працівники втрачають інтерес до роботи та відчують себе вичерпаними [28].

Дослідження соціально-психологічного клімату вимагає використання комплексних методів для оцінки різних аспектів атмосфери в колективі. Оскільки соціальний і психологічний клімат є багатовимірним явищем, його оцінка не може обмежуватися лише кількісними показниками. Важливими є також якісні дослідження, які дозволяють більш глибоко зрозуміти атмосферу в організації, рівень довіри, задоволення працівників та наявність лідерів чи ізольованих членів колективу.

Окрім традиційних анкет, активно використовуються методи інтерв'ю, спостереження, аналізу документів та контент-аналіз внутрішніх комунікацій. Останнім часом, завдяки розвитку технологій, дедалі частіше застосовуються електронні опитування та автоматизовані платформи для моніторингу емоційної атмосфери в колективі. Наприклад, eNPS (індекс лояльності працівників) дає змогу оперативно вимірювати рівень задоволеності та прихильності працівників до організації [25].

Однак для отримання більш точних результатів важливо проводити не одноразові дослідження, а використовувати динамічні заміри, наприклад, щоквартальні чи щорічні оцінки. Це дає змогу відстежувати зміни в соціально-психологічному кліматі та своєчасно реагувати на негативні тенденції.

Професійний підхід до дослідження клімату передбачає вміння інтерпретувати результати, враховувати контекст організації, тип завдань, етап розвитку колективу. Оцінка клімату не повинна бути формальністю – це інструмент прийняття управлінських рішень, основа для подальшого коригування стилю керівництва, підбору кадрів і запровадження програм підтримки персоналу [26].

Негативний соціально-психологічний клімат призводить до численних деструктивних наслідків для організації. Серед найпоширеніших – зниження продуктивності праці, висока плинність кадрів, конфлікти, саботаж, зростання кількості лікарняних, втрата інтересу до роботи. Під впливом

токсичного клімату працівники починають уникати ініціатив, боятися висловлювати думки, знижують залученість до спільних проєктів.

Дослідження показують, що негативна атмосфера призводить до зниження емоційного благополуччя, виникнення тривожних і депресивних станів, що напрямку впливає на якість виконання обов'язків. Крім цього, у колективах з поганим кліматом спостерігається низький рівень згуртованості, знижується інноваційність, ускладнюється адаптація нових співробітників. Усе це в довгостроковій перспективі може серйозно підірвати конкурентоспроможність організації [30].

1.3. Теоретичні підходи до вивчення впливу стилю керівництва на соціально-психологічний клімат колективу

Психологічні концепції лідерства є важливим інструментом для розуміння того, як лідери впливають на своїх підлеглих, а також на соціально-психологічний клімат у колективі. Лідерство в цих концепціях розглядається не лише як формальна влада чи контроль над виконанням завдань, але й як процес взаємодії, який ґрунтується на особистісних якостях лідера, його здатності впливати на атмосферу в колективі та мотивувати працівників до досягнення спільних цілей. Лідер виступає не тільки як організатор роботи, але й як «культурний агент», який допомагає формувати цінності та норми поведінки у команді [34].

Однією з важливих рис сучасних психологічних теорій лідерства є те, що вони розглядають лідера не як статичну особистість з визначеним набором характеристик, а як динамічну фігуру, здатну адаптуватися до різних ситуацій і впливати на своїх підлеглих через взаємодію з ними. Відповідно до теорії Ральфа Стогділла, ефективність лідера не визначається тільки його особистими рисами, а й тим, як він взаємодіє з підлеглими та які обставини існують у конкретній ситуації. Це, зокрема, стало основою для розвитку ситуаційних та поведінкових теорій лідерства, які наголошують на

змінності підходів залежно від зовнішніх умов та потреб команди. Тому жоден лідер не є універсальним для всіх ситуацій, а ефективність його управлінського впливу залежить від здатності адаптувати свої стратегії відповідно до вимог конкретного моменту [13].

Однією з важливих ідей психологічних підходів до лідерства є те, що справжній лідер не лише мотивує працівників матеріально, але й надає їм емоційну підтримку та натхнення. Як зазначав психолог Д. МакКлелланд, справжній лідер здатен надихати людей через свою емоційну залученість і здатність сприяти розвитку віри в себе в кожного працівника. Лідер, який здатен донести ідеї, цінності і мету організації, формує відчуття спільної мети серед своїх підлеглих, що, в свою чергу, підвищує їхню мотивацію не лише до виконання поточних завдань, а й до досягнення більш високих цілей, таких як самореалізація та професійний розвиток. Лідерство в цьому контексті розглядається не як функція повсякденного контролю, а як процес натхнення, допомоги та підтримки, що стимулює кожного члена колективу до розвитку та вкладу у спільну справу [15].

Цей підхід не є виключно матеріальним чи зовнішнім. Важливим аспектом психологічних концепцій є ідея емоційного інтелекту лідера. Емоційний інтелект передбачає здатність керівника не тільки розпізнавати емоційні стани підлеглих, а й ефективно їх регулювати, що є надзвичайно важливим для створення здорової атмосфери в колективі. Лідер з високим емоційним інтелектом здатен керувати власними емоціями, зберігати спокій у стресових ситуаціях та враховувати емоційні потреби своїх співробітників. Такий лідер є зразком для наслідування, адже його поведінка сприяє формуванню довірчих і взаємопідтримуючих стосунків у команді, що знижує рівень конфліктів та збільшує згуртованість [26].

Емоційний інтелект лідера сприяє зменшенню стресових ситуацій у колективі та допомагає будувати ефективну взаємодію між усіма членами команди. Лідер, який здатен слухати своїх підлеглих, уважно ставиться до їхніх переживань і потреб, створює відчуття психологічної безпеки. Це не

тільки допомагає підвищити моральний дух, а й сприяє розвитку довіри між працівниками та керівництвом, що в свою чергу сприяє зниженню рівня конфліктів і створенню позитивної робочої атмосфери.

Важливою складовою є також акцент на соціально-психологічному аспекті лідерства, адже лідерство не є лише впливом на індивідуальні характеристики працівників, а й на всю колективну динаміку. Лідер з високими емоційними та соціальними компетенціями здатен створити атмосферу співпраці та довіри, де кожен член команди відчувається вмотивованим і підтримуваним. У такому колективі не лише розвиваються внутрішні процеси самовдосконалення, а й досягається високий рівень згуртованості, що підвищує ефективність роботи та сприяє досягненню спільних цілей [38].

Загалом, психологічні концепції лідерства ставлять в центр уваги не тільки характеристики самого лідера, але й умови, в яких він діє, а також взаємодію між лідером і його командою. Лідерство, таким чином, розглядається як соціально-психологічний феномен, який передбачає гармонійне поєднання індивідуальних рис лідера та здатності створювати ефективні міжособистісні стосунки у колективі. Це робить його важливим фактором у формуванні соціально-психологічного клімату, адже правильний підхід до лідерства забезпечує не лише досягнення організаційних цілей, але й сприяє емоційному благополуччю та розвитку співробітників.

Теорія трансформаційного та транзакційного керівництва є однією з найвпливовіших у сучасній психології управління. Її автор – американський вчений Бернард Басс – виокремив два основні стилі взаємодії керівника з підлеглими. Транзакційне керівництво базується на чіткій системі винагород і покарань, договорі між керівником і працівником, де обидві сторони виконують свої обов'язки в межах раціональних очікувань. Такий стиль може бути ефективним у стабільних умовах, однак часто не сприяє емоційній залученості працівників [33].

Натомість трансформаційне керівництво орієнтоване на зміну цінностей, мотивації та візії колективу. Лідер трансформує не лише поведінку працівників, але й їхню свідомість, сприяє розвитку особистості та підвищує рівень довіри. Він надихає, демонструє приклад, створює атмосферу емоційного підйому й відданості спільній справі. За словами Баса, такі лідери здатні змінювати корпоративну культуру і впливати на соціально-психологічний клімат у глибокий спосіб – шляхом залучення, а не примусу [34].

Емпіричні дослідження підтверджують, що трансформаційне лідерство позитивно корелює з високим рівнем згуртованості, задоволеності працівників, креативністю та готовністю до змін. Воно створює психологічно безпечне середовище, де люди прагнуть перевершувати себе, підтримують одне одного і демонструють довіру до керівництва. Таким чином, ця теорія дозволяє пояснити механізми створення позитивного клімату через вплив не лише на поведінку, але й на цінності колективу.

Поведінкові моделі керівництва виникли як реакція на обмеження теорій рис, які намагалися знайти універсальні особистісні якості ідеального лідера. Основною ідеєю поведінкового підходу є те, що ефективність лідерства залежить не стільки від особистісних рис, скільки від стилю поведінки, який демонструє керівник у конкретних ситуаціях. Одним із найвідоміших досліджень у цьому напрямі були роботи Огайської школи, яка запропонувала двовимірну модель лідерства: орієнтація на завдання та орієнтація на стосунки.

Інше відоме дослідження – це Мічиганська модель, яка розрізняє демократичний, автократичний і ліберальний стилі поведінки керівника. Поведінкові моделі мають прикладне значення: вони допомагають зрозуміти, які типи лідерської поведінки найчастіше асоціюються з позитивним кліматом у колективі. Так, лідери, які більше орієнтовані на людей, створюють атмосферу довіри та підтримки, тоді як ті, хто зосереджений

лише на результатах, можуть провокувати тривожність та внутрішню напругу[32].

Ці моделі є основою для сучасних тренінгів із лідерства, оцінки керівних кадрів і підбору управлінських стилів. На основі поведінкового підходу також було розроблено популярну управлінську «решітку» Блейка і Моутон, яка допомагає визначити оптимальний стиль управління, виходячи з балансу між завданнями та людськими стосунками. Таким чином, поведінкові моделі не лише пояснюють вплив стилю керівництва на соціально-психологічний клімат, але й дають чіткі практичні інструменти для його корекції.

Теорія очікувань Віктора Врума є однією з найвпливовіших мотиваційних теорій у контексті управління персоналом і має безпосереднє відношення до соціально-психологічного клімату. Згідно з цією теорією, мотивація працівника залежить від трьох чинників: очікування, що зусилля приведуть до результату; очікування, що результат буде винагороджено; та цінність самої винагороди. Іншими словами, працівник буде мотивований діяти, якщо він вірить у ефективність власних дій, справедливість винагороди і важливість мети [30].

У межах управління важливо, як керівник комунікує ці очікування та як реагує на результати діяльності працівників. Якщо керівник ігнорує або недооцінює внесок працівників, це руйнує їх мотиваційні очікування, що, в свою чергу, створює емоційне напруження, почуття несправедливості та знижує якість соціального клімату. Натомість прозора система зворотного зв'язку, визнання зусиль та справедлива винагорода формують довіру до лідера і сприяють позитивному клімату в колективі.

Застосування теорії очікувань на практиці вимагає від керівника високого рівня емоційної чутливості та здатності до індивідуального підходу. Адже очікування можуть суттєво відрізнятися у різних працівників залежно від їх досвіду, цінностей, цілей і внутрішніх установок. Таким чином, стилі керівництва, які враховують ці відмінності (демократичний,

трансформаційний, ситуаційний), мають більше шансів підтримувати стабільний і позитивний соціально-психологічний клімат [21].

Соціометричний підхід, запропонований Я. Морено, є одним із перших наукових інструментів для емпіричного вивчення структури міжособистісних відносин у групі. Він ґрунтується на аналізі симпатій, антипатій, вибору партнерів для взаємодії, що дозволяє створити так звану «соціометричну карту» колективу. Соціометрія дозволяє виявити неформальних лідерів, ізольованих членів, центри впливу та можливі джерела конфліктів, що є надзвичайно цінним для розуміння соціально-психологічного клімату [26].

Коли стиль керівництва враховує ці дані, він може бути більш точним і адаптивним. Наприклад, керівник, який усвідомлює, що у групі існує «невидимий лідер», може залучити його до реалізації ініціатив або нейтралізувати його вплив у разі деструктивної поведінки. Також соціометрія дозволяє виявити тенденції до утворення груп всередині колективу (кластеризація), що може як підтримувати, так і руйнувати загальний клімат.

Метод соціометрії є не лише інструментом діагностики, а й способом впливу. Наприклад, регулярне застосування соціометричного аналізу дозволяє відстежувати динаміку міжособистісних стосунків, виявляти ефекти нових управлінських рішень або змін стилю керівництва. Це робить соціометричний підхід універсальним засобом як для наукового вивчення клімату, так і для практичної роботи з колективом у контексті оптимізації управлінських рішень [34].

Психоаналітичний підхід до керівництва, що виходить із теорії Зигмунда Фрейда, підкреслює важливість несвідомих процесів і внутрішніх конфліктів у поведінці керівника. У цьому контексті керівництво розглядається як форма психічної регуляції групових процесів, де лідер стає уособленням авторитету, що дозволяє групі структурно впорядковувати свої внутрішні емоційні та соціальні переживання. Згідно з фрейдистським підходом, керівники часто відображають внутрішні бажання та страхи, а їх поведінка стає результатом психодинамічних процесів, які можна

інтерпретувати через призму несвідомих мотивів. Тому стиль керівництва, як теоретичне явище, є не лише набором стратегій для управління, але й результатом особистісної історії керівника, його переживань і сприйняття оточення [35].

Одним з важливих аспектів психоаналітичного підходу є також концепція емоційних проекцій, що можуть виникати в міжособистісних відносинах в організації. Відповідно до цього підходу, керівник може проєктувати свої власні внутрішні проблеми, страхи та невизначеності на колектив. Це зумовлює появу в колективі певних неусвідомлених емоцій, що можуть впливати на загальний клімат в організації. Наприклад, керівник, який переживає невпевненість у собі, може створити в колективі атмосферу напруги або залежності від авторитету. Тому важливо враховувати психоаналітичні аспекти у вивченні стилів керівництва, оскільки вони можуть суттєво впливати на атмосферу та соціально-психологічний клімат у колективі.

Цей підхід знаходить своє відображення в теорії "захисних механізмів" групи, розробленій психоаналітиком Вільфредом Бінсвандом. Вважається, що керівник не тільки управляє через раціональні стратегії, але й може формувати групову динаміку через використання захисних механізмів, таких як проекція, ідентифікація або регресія. Це може проявлятися в колективі через перенесення невизначеності на "мішені" (наприклад, інші підрозділи чи окремі співробітники), що, в свою чергу, може спричиняти конфлікти або погіршення соціально-психологічного клімату. Таким чином, психоаналітичний підхід дозволяє глибше зрозуміти, як внутрішні стани керівника можуть формувати міжособистісні відносини і загальний клімат в організації [35].

Гуманістичні теорії лідерства, зокрема роботи Абрахама Маслоу і Карла Роджерса, підкреслюють важливість розвитку особистості та самореалізації в процесі взаємодії між керівником і підлеглими. Відповідно до цієї парадигми, стиль керівництва не обмежується лише досягненням

організаційних цілей, але також має на меті розвиток потенціалу кожного члена колективу. Маслоу, зокрема, розробив ієрархію потреб, де на верхніх щаблях знаходяться потреби в самореалізації, які можуть бути задоволені лише в умовах підтримки та взаєморозуміння з боку лідера. Лідер, який дотримується гуманістичних принципів, сприяє розвитку підлеглих, створюючи умови для їхнього самовираження та професійного зростання [33].

Це в свою чергу позитивно впливає на соціально-психологічний клімат колективу, адже відсутність авторитарного контролю і можливість проявити ініціативу дозволяє знижувати рівень стресу та тривожності серед працівників. Відповідно до гуманістичних концепцій, керівник не має права домінувати над іншими через примус, але поважає індивідуальність кожного члена команди, що стимулює довіру та співпрацю. Крім того, в таких умовах створюється атмосфера підтримки і взаємоповаги, що є необхідною умовою для формування здорового соціально-психологічного клімату в колективі. Важливим аспектом є також залучення підлеглих до процесу прийняття рішень, що допомагає покращити моральний стан і забезпечує відчуття значущості та приналежності до організації.

Принципи гуманістичного лідерства вимагають від керівника глибокого розуміння та прийняття людської природи, визнання цінності кожної особистості в команді. Лідер, що сприймає своїх підлеглих як рівних партнерів, надає можливість для відкритого обміну ідеями, сприяючи зростанню організаційної культури, орієнтованої на інновації та постійне покращення. У таких організаціях стиль керівництва значною мірою визначає соціально-психологічний клімат, адже гуманістичний підхід створює атмосферу відкритості та взаємної довіри, що в свою чергу знижує конфлікти та підвищує ефективність колективної діяльності [37].

Теорія поля Курта Левіна, одного з піонерів соціальної психології, пропонує унікальний підхід до вивчення впливу лідера на колектив. Левін запропонував концепцію "поля сил", що описує взаємодію різних факторів

(індивідуальних і групових), які впливають на поведінку людей в організації. Згідно з цією теорією, керівник не є єдиним фактором впливу на колектив, але є важливим елементом "поля", яке формується через взаємодію між індивідуальними прагненнями, потребами і колективними цілями. Лідер в такому контексті виступає як фактор, що управляє напрямком змін, але сам також піддається впливу від інших елементів групи [39].

Левін також акцентував увагу на процесі "заморожування" та "розморожування" групових норм, які визначають поведінку в колективі. Вплив лідера на соціально-психологічний клімат полягає в тому, що він або вона може змінювати групову атмосферу через ініціативи щодо переосмислення чи перегляду наявних норм і цінностей. Це важливо для створення ефективної та адаптивної організаційної культури. Наприклад, лідер може ініціювати процеси, що сприяють розвитку творчості або змінюють підхід до вирішення конфліктів, що позитивно впливають на загальний клімат у колективі.

Згідно з теорією Левіна, для досягнення успіху важливо не лише здійснювати безпосередній вплив на поведінку підлеглих, але й змінювати структуру групи таким чином, щоб вона підтримувала позитивні соціально-психологічні процеси. Заміна авторитарного стилю керівництва на більш демократичний або підтримуючий підхід може значно покращити атмосферу в організації, сприяючи зниженню рівня конфліктності та підвищенню рівня задоволеності працівників [32].

Стиль керівництва безпосередньо впливає на рівень конфліктності в колективі. Одним із основних аспектів є те, як лідер сприймає і реагує на конфлікти. Авторитарний стиль, який передбачає централізоване прийняття рішень і використання контролю, може викликати напруженість серед підлеглих, що часто призводить до емоційного вигорання, зниження мотивації та виникнення міжособистісних конфліктів. Такий стиль може обмежувати можливості для вільного вираження думок і ідей, що в свою чергу посилює ризик виникнення скритих або відкритих конфліктів.

Керівники, які постійно контролюють і не дозволяють виражати свої думки членам команди, можуть спровокувати неприязнь та агресію, що призводить до зниження ефективності роботи і порушення психологічного клімату.

В той же час, демократичний стиль керівництва, за якого лідер сприяє активному обговоренню і прийняттю рішень разом з підлеглими, значно знижує рівень конфліктності. Лідери, які застосовують цей стиль, забезпечують підлеглим можливість виражати свої погляди, що дозволяє уникати неусвідомлених напружень і непорозумінь. Такі лідери, зазвичай, прагнуть до компромісу і намагаються знаходити взаємовигідні рішення в складних ситуаціях. Це створює атмосферу взаємоповаги і розуміння, де члени команди відчують підтримку, що знижує ймовірність конфліктів [35].

У багатьох випадках стиль керівництва, орієнтований на підтримку і співпрацю, дає можливість вирішувати конфлікти на ранніх стадіях, застосовуючи стратегічне посередництво та активне втручання для зміцнення співробітництва. Лідери, які демонструють високу емоційну компетентність і вміння працювати з конфліктами, можуть не лише знижувати їх частоту, а й перетворювати їх на можливість для росту та вдосконалення команди. Таким чином, стиль керівництва значною мірою визначає не тільки кількість, але й характер конфліктів в організації.

Інтегративний підхід до вивчення стилю керівництва і соціально-психологічного клімату полягає у поєднанні різних теоретичних підходів для отримання більш комплексного і глибокого розуміння того, як лідер впливає на атмосферу в колективі. Цей підхід дозволяє врахувати різноманітні фактори, такі як особисті характеристики керівника, організаційна культура, соціально-психологічний клімат і навіть історичні особливості колективу. Інтегративний підхід акцентує увагу на тому, що кожен колектив є унікальним і що вплив лідера повинен бути адаптований до конкретних умов і потреб організації. Це означає, що ефективний стиль керівництва не може

бути універсальним і що необхідно враховувати багато чинників для досягнення позитивних змін у колективі [40].

Однією з основних ідей інтегративного підходу є те, що стиль керівництва має бути гнучким і змінюватися в залежності від контексту, в якому він застосовується. Вибір стратегії керівництва залежить від багатьох факторів, таких як розмір організації, її етап розвитку, соціальна і культурна атмосфера, а також індивідуальні характеристики лідера і його підлеглих. Наприклад, в умовах кризи чи швидких змін в організації доцільно застосовувати більш директивний стиль, тоді як в стабільному середовищі з високим рівнем довіри та співпраці між співробітниками краще підійде демократичний стиль. Врахування цих факторів дозволяє створити такий стиль керівництва, який сприятиме оптимальному соціально-психологічному клімату в колективі.

Загалом, інтегративний підхід передбачає використання найкращих аспектів різних теоретичних моделей, щоб отримати максимально ефективні результати. Це дозволяє знижувати рівень конфліктності, підвищувати задоволеність працівників своєю роботою та забезпечувати ефективність колективної діяльності. В умовах глобалізації та швидких змін в організаціях важливо мати здатність адаптувати стиль керівництва до різних викликів, і інтегративний підхід дає можливість розв'язувати ці проблеми, не зводячи їх до одноманітних схем.

Висновки до першого розділу

Провівши аналіз соціально-психологічної літератури дослідження показало, що негативна атмосфера в колективах призводить до зниження емоційного благополуччя, виникнення тривожних і депресивних станів, що напряду впливає на якість виконання обов'язків. Крім цього, у колективах з поганим соціально-психологічним кліматом спостерігається низький рівень згуртованості, знижується інноваційність, ускладнюється адаптація нових

співробітників. Усе це в довгостроковій перспективі може серйозно підірвати конкурентоспроможність організації.

Загалом, психологічні концепції керівництва ставлять в центр уваги не тільки характеристики самого керівника, але й умови, в яких він діє, а також взаємодію між ним і його командою. Керівництво, таким чином, розглядається як соціально-психологічний феномен, який передбачає гармонійне поєднання індивідуальних рис керівника та здатності створювати ефективні міжособистісні стосунки у колективі. Це робить його важливим фактором у формуванні соціально-психологічного клімату, адже правильний підхід до управління забезпечує не лише досягнення організаційних цілей, але й сприяє емоційному благополуччю та розвитку співробітників.

Отже, керівництво є важливим чинником у створенні і підтримці соціально-психологічного клімату в колективі. Він не лише адмініструє, а й активно формує атмосферу співпраці та підтримки, що має прямий вплив на мотивацію і продуктивність працівників. Успішний керівник володіє не тільки управлінськими, а й психологічними навичками, здатен реагувати на потреби свого колективу, створюючи умови для ефективної роботи і розвитку кожного працівника.

Комунікація в організаціях є ключовим механізмом, через який формуються соціальні зв'язки та взаєморозуміння між членами колективу. Вона є основою для встановлення здорового соціально-психологічного клімату, оскільки саме через спілкування працівники взаємодіють, вирішують проблеми, отримують необхідну інформацію і підтримку, а також будують стосунки довіри та взаємоповаги. Від того, наскільки ефективною та відкритою є комунікація, залежить не лише рівень продуктивності, але й моральний клімат у команді. Комунікація є важливим інструментом не тільки для передавання інформації, але й для вираження емоцій, підтримки, взаєморозуміння та визнання досягнень [14].

Однією з основних характеристик здорової комунікації є її відкритість і чесність. Відкрита комунікація створює простір для вільного обміну

думками, ідеями та переживаннями, що сприяє зниженню соціальних бар'єрів і стимулює довіру серед працівників. У таких умовах кожен член команди відчуває себе важливим і відчувається більш комфортно при обміні ідеями чи проблемами. Це знижує рівень недовіри та фрустрації, дозволяючи працівникам вільно висловлювати свою точку зору, без страху бути осудженими чи покараними.

В умовах сучасного ринку, де важливою є не лише ефективність, а й стійкість команд, здоровий соціально-психологічний клімат є стратегічним ресурсом. Негативний соціально-психологічний клімат може перекреслити найкращі технології, найвищі зарплати чи інвестиції в навчання. Тому робота над покращенням соціально-психологічного клімату має бути пріоритетом для кожного керівника, який прагне довготривалого успіху своєї організації.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ КОЛЕКТИВУ

2.1. Програма емпіричного дослідження впливу стилю керівництва на соціально-психологічний клімат колективу торговельного підприємства

Метою цього дослідження є вивчення впливу стилю керівництва на соціально-психологічний клімат у колективі торговельного підприємства ФОП Удовенко Ярослав Ігорович (в подальшому ФОП Удовенко).

Важливо визначити, яким чином стиль керівництва впливає на рівень довіри, взаєморозуміння, конфліктність та задоволеність працею серед працівників досліджуваного підприємства.

Зокрема, дослідження націлене на з'ясування, які елементи стилю керівництва сприяють створенню сприятливого робочого середовища, а які можуть призвести до виникнення напруженості та негативних настроїв серед працівників. Вивчення цього впливу дозволить краще зрозуміти механізми функціонування колективу і покращити практику керівництва в реальних умовах.

Для вирішення поставлених у дослідженні завдань на етапі експерименту застосовуються такі методики як: “Стиль керівництва” (А.Л. Журавльов) наведено у додатку А, а також методика “Оцінка психологічної атмосфери у колективі” (А.Ф. Фідлер) (додаток Б).

А також використовуємо метод збору даних, які дозволять отримати як кількісну, так і якісну інформацію щодо сприйняття стилю керівництва працівниками.

Основним інструментом збору даних є анкета для оцінки стилю керівництва (додаток В), що містить питання, спрямовані на оцінку різних аспектів керівництва, а також соціально-психологічного клімату в колективі. Анкета включає як стандартні питання для оцінки рівня стресу, конфліктності, задоволеності роботою, так і спеціальні питання для вивчення

сприйняття стилю керівництва, наприклад: «Які методи керівництва застосовуються вашим керівником?» та «Як ви оцінюєте вплив стилю керівництва на атмосферу в колективі?».

Опитування включає закриті питання (оцінка стилю керівництва за шкалою, рівень задоволеності роботою, рівень конфліктності тощо) і відкриті питання, що надають можливість респондентам поділитися власними враженнями та думками щодо впливу керівництва на соціально-психологічний клімат. Це дозволяє отримати більш глибокі та деталізовані відповіді, що сприятимуть формуванню комплексного уявлення про ситуацію в колективі.

Окрім опитування, застосовано метод спостереження, зокрема за взаємодією між керівниками і підлеглими в робочому середовищі. Спостереження дозволило вивчити реальні прояви різних стилів керівництва у взаємодії з підлеглими та оцінити, як ці стилі впливають на атмосферу в колективі. Спостереження проводилися під час звичайної робочої діяльності, що дозволить отримати більш об'єктивні дані.

Процедура проведення дослідження включає кілька етапів, починаючи з підготовки анкети та тестів, і закінчуючи збором і аналізом даних.

Розглянемо методику “Стиль керівництва” (А.Л. Журавльов).

Методика широко використовується у кадровому менеджменті, у процесі відбору керівного персоналу. Використовується у дослідженнях, спрямованих на оптимізацію виробничих відносин та соціально-психологічного клімату у колективі, підвищення продуктивності праці.

Методика використовується для діагностики міжособистісних проблем взаємодії керівника та підлеглих, корекції індивідуального стилю керівництва. Основні наукові галузі використання методики – психологія управління, психологія праці, кадровий менеджмент, психологія професійного відбору та навчання.

Дослідження проводлося у індивідуальному порядку. Респонденту видається бланк, після чого його знайомлять з інструкцією наступного

змісту: «Вам буде запропоновано 27 характеристик діяльності керівника та до кожної характеристики – по 5 варіантів її прояву. Виберіть, будь ласка, один або кілька з 5 варіантів, які Вам підходять, та позначте їх».

Підраховувалася сума балів за кожним із 3-х стилів керівництва відповідно до таблиці – ключа. Далі отриману суму балів за кожним стилем керівництва призводять до цифри, зручної для подальшого аналізу. Результат виражається трьома цифрами, з яких кожна – до 10 балів. За кількісний показник домінування того чи іншого типу прийнято різницю в 3 і більше балів. Якщо приблизно однакова виразність двох стилів домінує над третім, стиль керівництва є змішаним.

Також зробимо опис методики “Оцінка психологічної атмосфери у колективі” (А.Ф. Фідлер)

В основі методики оцінювання психологічної атмосфери в колективі лежить метод семантичного диференціалу. Цей метод досліджує загальні значення та відтінки пов’язані з мовленнєвою діяльністю. Його основний інструмент це оціночна шкала або семантичний диференціал, який має специфічну структуру. Метод дозволяє визначити конотативні значення, тобто, додаткові семантичні та стилістичні відтінки, які можуть додатково накладатися на основне значення слова та використовуватися для вираження емоційно-експресивних відтінків. Цей метод поєднує контрольовані асоціації з суб’єктивною реакцією, що виражається за допомогою оціночної шкали.

Респонденти заповнюють бланк методики. У таблиці наведені протилежні за смислом пари слів, при допомозі яких можна описати атмосферу у досліджуваному колективі. Чим ближче до правого або лівого слова у кожній парі Ви поставили знак * тим більше виражена ця ознака у Вашому колективі.

Відповідь на кожний з 10 пунктів шкали оцінюється зліва направо від 1 до 8 балів. Чим лівіше розташований знак *, тим нижче бал, тим більш сприятлива психологічна атмосфера в колективі, на думку того, хто відповідає.

Підсумковий показник коливається від 1 (найбільш позитивна оцінка) до 8 (найменш негативна).

На основі індивідуальних профілів створюється середній профіль, який характеризує психологічну атмосферу в колективі. Методика цікава тим, що припускає анонімне обстеження, а це підвищує її надійність, яка збільшується при поєднанні з іншими методиками (наприклад, соціометрією).

Це дозволить запропонувати рекомендації для оптимізації управлінських практик, які сприятимуть не лише підвищенню ефективності роботи колективів, а й покращенню їх соціально-психологічного клімату.

Загальна кількість працівників і перелік посад представлені в таблиці 2.1.1

Таблиця 2.1.1

Перелік посад працівників на підприємстві ФОП Удовенко

Посади	Кількість осіб
директор	1
заступник директора з маркетингу	1
заступник директора з логістики	1
головний бухгалтер	1
бухгалтер	1
супервайзер	1
головний механік	1
менеджер з продажу	7
завідуючий складом	1
експедитор	7
комірник	2
водій	7
вантажник	6

Всього на підприємстві працює 37 співробітників, з них 4 особи це вище керівництво, 11 осіб - керівники середньої ланки, 22 особи - рядові працівники.

Експериментальне дослідження проводилося на початку 2025 року.

Вибірка для цього дослідження складається з 36 респондентів, які працюють у ФОП Удовенко, це всі працівники цього підприємства, окрім директора

Вибір включає співробітників різних рівнів: вищого керівництва, керівників середньої ланки та рядових працівників. Такий склад вибірки дозволяє дослідити вплив стилю керівництва не тільки на підлеглих, але й на середніх менеджерів, котрі безпосередньо взаємодіють з вищим керівництвом.

Важливим аспектом вибірки було включення осіб різних вікових груп і з різним рівнем досвіду, щоб виявити, як ці фактори впливають на сприйняття стилю керівництва.

Під час основного етапу респонденти пройшли анкетування, що включає як стандартні питання, так і відкриті питання для надання більш детальних відповідей.

Спостереження проводяться під час звичайних робочих змін, без попереднього погодження з респондентами, щоб забезпечити природність їхніх реакцій на різні стилі керівництва.

Для забезпечення анонімності учасників дослідження, їхні відповіді кодовані, а особисті дані не надані в публічний доступ. Етичні аспекти є важливою частиною дослідження, оскільки це питання торкається персональних даних респондентів та їхньої конфіденційності. Одним з головних етичних принципів, якого необхідно дотримуватися під час проведення дослідження, є добровільність участі.

Кожен респондент заздалегідь поінформований про мету дослідження та його конфіденційний характер, а також отримає гарантію того, що його особисті дані не будуть використовуватися для інших цілей.

Респонденти зможуть в будь-який момент відмовитися від участі в дослідженні без пояснення причин. Для підвищення рівня довіри забезпечено анонімність всіх зібраних даних.

Дослідники зобов'язані ретельно обробляти зібрані дані, щоб уникнути будь-яких можливих порушень конфіденційності. Всі результати анонімізовані перед публікацією або поданням звітів.

Важливою етичною вимогою є також дотримання принципу справедливості: всі респонденти мають рівні можливості брати участь у дослідженні, без дискримінації за будь-якими ознаками.

Результати дослідження передбачають виявлення чітких кореляцій між стилем керівництва та соціально-психологічним кліматом у колективі. Очікується, що результати дослідження покажуть, що авторитарний стиль керівництва може призводити до підвищення рівня конфліктності та стресу серед працівників, в той час як демократичний стиль керівництва, навпаки, сприяє покращенню атмосфери в колективі, підвищенню рівня задоволеності роботою та довіри між керівником і працівниками.

Також очікується, що результати покажуть вплив стилю керівництва на мотивацію та продуктивність працівників. Зокрема, в колективах з ліберальним стилем керівництва може спостерігатися більша ініціативність та креативність серед працівників, що впливає на загальний результат організації. Ці результати можуть стати основою для подальших рекомендацій щодо оптимальних стилів керівництва, які забезпечують гармонійний соціально-психологічний клімат.

Одним із ключових результатів буде також виявлення взаємозв'язку між соціально-психологічним кліматом і ефективністю командної роботи. Виявлення таких кореляцій дозволить керівникам краще розуміти, як їхній стиль керівництва може впливати на продуктивність і стабільність робочих груп.

Одним із головних обмежень дослідження є обмежена вибірка респондентів. Оскільки вибірка складається з 36 осіб, це може обмежити здатність зробити загальні висновки для всіх організаційних типів.

Крім того, дослідження має певні обмеження щодо зовнішньої валідності, оскільки воно не враховує фактори, такі як економічні умови чи

галузева специфіка, які також можуть впливати на соціально-психологічний клімат. Ці фактори можуть варіюватися залежно від місця проведення дослідження і специфіки кожної організації, що ускладнює узагальнення результатів на інші контексти.

Ще одним обмеженням є можливість суб'єктивного сприйняття респондентами стилю керівництва, оскільки сприйняття може значною мірою залежати від особистих переконань, досвіду та ставлення до роботи. Це може створити певний рівень похибки в оцінці впливу стилю керівництва на соціально-психологічний клімат.

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження

Організація і проведення психодіагностичного етапу дослідження дозволили отримати наступні результати по трудовому колективу торговельного підприємства ФОП Удовенко.

Аналіз даних, представлених на рис 2.2.1, доводить що за результатами методики “Стиль керівництва”(А.Л. Журавльов):

- 84,8% (31 особа) колективу ФОП Удовенко від загальної вибірки вважають стиль керівництва демократичним;

- 15,2% (5 осіб) респондентів визнали стиль керівництва ліберальним;

Респондентів, які оцінюють стиль керівництва як авторитарний - не виявлено.

Отримані дані говорять про те, що більшість респондентів вважають, що керівник має стиль керівництва, який характеризується тим, що прагне до співпраці зі своїми співробітниками та використовує відкрите спілкування, залучаючи їх до процесу прийняття рішень.

Він сприяє співпраці та взаємодії між всіма членами колективу, відкрито ділиться інформацією та думками зі своїми підлеглими, підтримує та розвиває відкрите спілкування та відносини.

Також керівник надає підтримку своїм співробітникам та стимулює їх до особистого і професійного розвитку, він готовий до змін і адаптує свої підходи та стратегії в залежності від потреб команди та ринку.

Керівник уникає висловлювання негативних емоцій та спрямовує зусилля на вирішення проблем та досягнення мети колективу.



Рис. 2.2.1 Результати дослідження за методикою “Стиль керівництва”

Як ліберального за своїм стилем керівництва, оцінили керівника досліджуваного підприємства 15,2% респондентів.

Ліберальний стиль керівництва також має переваги, але він вимагає високої самостійності та відповідальності від працівників. Такий стиль керівництва характеризується наданням максимальних свобод у виконанні завдань, що стимулює творчий підхід і ініціативу. Однак у таких колективах можуть виникати труднощі з контролем за виконанням завдань, що іноді призводить до неструктурованості і недостатнього організування робочих процесів.

Ліберальний стиль керівництва демонструє хороший баланс між свободою дій і необхідністю контролю, що дозволяє підтримувати високу

продуктивність у колективі. Водночас, недостатня організованість в таких колективах може призводити до деяких труднощів у виконанні завдань.

Результати цього дослідження підкреслюють важливість вибору відповідного стилю керівництва для досягнення оптимального соціально-психологічного клімату.

При використанні методики “Оцінка психологічної атмосфери у колективі” (А.Ф. Фідлер), були отримані такі результати: на підставі анонімного опитування та оцінки індивідуальних профілів отриманих від 36 респондентів, був створений узагальнений середній профіль (таблиця 2.2.1, рис. 2.2.2), який характеризує психологічну атмосферу в колективі.

Таблиця 2.2.1

**Узагальнений середній профіль психологічної атмосфери
у колективі за методикою А.Ф. Фідлера**

Показник	Середнє значення	Показник
1. Доброзичливість	2,7	Ворожість
2. Згода	2,5	Незгода
3. Задоволеність	2,4	Незадоволеність
4. Захопленість	2,9	Байдужість
5. Продуктивність	2,4	Непродуктивність
6. Тепло	2,7	Холодність
7. Співпраця	2,2	Відсутність співпраці
8. Взаємна підтримка	2,3	Взаємні докори
9. Цікавість	2,1	Нудьга
10. Успішність	3,0	Неуспіх
Середній профіль	48,8	Середній показник



Рис. 2.2.2 Узагальнений середній профіль психологічної атмосфери у колективі

Тут ми спостерігаємо що узагальнений середній профіль психологічної атмосфери у колективі відповідає середньому рівню. З візуалізації показників найвищі показники за шкалами: “Успішність -Неуспіх” дорівнює 3, “Захопливість-Байдужість” - 2,9, дещо нижче - “Доброзичливість-Ворожість”, “Теплота-Холод”-2,7. Найнижчі “Співпраця-Відсутність співпраці”-2,2 , “Цікавість-Нудьга”-2,1.

Одеоржані за різними методиками показники стилів керівництва та соціально-психологічного клімату у трудовому колективі ФОП Удовенко корелюють між собою, вважаємо що демократичний стиль керівництва позитивно впливає на групову згуртованість досліджуваного колективу.

Результати дослідження показали, що стиль керівництва суттєво впливає на соціально-психологічний клімат у трудовому колективі ФОП Удовенко.

За результатами дослідження було виявлено, що соціально-психологічний клімат в організації має безпосередній вплив на ефективність роботи та продуктивність команди.

Дослідження також показало значні відмінності у ставленні до керівництва серед працівників досліджуваного колективу.

Проте незалежно від цих факторів, загальні тенденції щодо впливу стилю керівництва на психологічний клімат колективу були досить однозначними.

Таким чином, результати вказують на те, що при зміщенні стилю керівництва торговельного підприємства ФОП Удовенко в бік демократичного чи ліберального значно покращується моральний стан працівників, що, в свою чергу, впливає на ефективність їхньої роботи.

Наслідки цього дослідження можуть бути корисними для керівників, які прагнуть оптимізувати соціально-психологічний клімат у своїх колективах.

Висновки до другого розділу

В даному розділі було висвітлено особливості впливу стилю керівництва на соціально-психологічний клімат колективу торговельного підприємства ФОП Удовенко

В першій частині роботи була розроблена програма емпіричного дослідження впливу стилю керівництва на соціально-психологічний клімат колективу.

У другій частині ми провели аналіз результатів впливу стилю керівництва на соціально-психологічний клімат у колективі.

При використанні вище зазначених методик та інструментів дослідження впливу стилю керівництва на соціально-психологічний клімат колективу ФОП Удовенко визначено, що керівник підприємства в особі Удовенка Ярослава Ігоровича схильний до демократичного стилю керівництва.

Респондентів які оцінюють стиль керівництва як авторитарний, не виявлено

Детальний аналіз за стилями керівництва показав, що кожен стиль має свій специфічний вплив на соціально-психологічний клімат.

Гіпотеза, висунута на початку дослідження, про те, що стиль керівництва значною мірою визначає соціально-психологічний клімат в колективі, була підтверджена. Дослідження показало, що демократичний стиль керівництва сприяє кращому психологічному клімату, знижує рівень конфліктів і підвищує рівень довіри між працівниками і керівництвом. Авторитарний стиль керівництва має протилежний ефект, підвищуючи рівень стресу і конфліктів в колективі.

Згідно з отриманими результатами, важливим аспектом є вибір стилю управління в залежності від конкретних умов і цілей організації. Демократичний підхід є оптимальним для організацій, що орієнтуються на високу креативність і взаємодію між працівниками, тоді як авторитарний стиль краще підходить для ситуацій, що вимагають швидких рішень і контролю.

Результати цього дослідження узгоджуються з висновками попередніх робіт, які також підтвердили значний вплив стилю керівництва на психологічний клімат у колективі. Наприклад, дослідження показало, що демократичні та ліберальні стилі керівництва пов'язані з високим рівнем задоволення працівників і продуктивності, тоді як авторитарний стиль спричиняє негативні наслідки для комунікації та морального стану в колективі.

Проте це дослідження вносить певні уточнення, вказуючи на те, що ліберальний стиль може бути менш ефективним в колективах, де необхідна висока організованість і контроль за виконанням завдань. Це вимагає подальших досліджень у контексті різних типів організацій і специфіки роботи.

Підсумовуючи результати дослідження, робимо висновок, що стиль керівництва є важливим фактором, що визначає соціально-психологічний клімат у колективі. Демократичний стиль керівництва сприяє створенню

позитивної атмосфери в колективі, що знижує рівень конфліктів і стресу, підвищує рівень довіри та взаємопідтримки. У той же час, авторитарний стиль керівництва негативно впливає на соціально-психологічний клімат, підвищуючи рівень конфліктів і стресу.

Тому для підвищення ефективності роботи колективу фірми ФОП Удовенко і досягнення позитивного клімату в організації рекомендується використовувати демократичні та ліберальні підходи в управлінні, враховуючи специфіку кожної організації.

РОЗДІЛ 3. КОРЕКЦІЙНО-ПРОФІЛАКТИЧНА ПРОГРАМА ОПТИМІЗАЦІЇ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТА СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ

3.1 Корекційно-профілактична програма з формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу торгівельного підприємства ФОП Удовенко

Корекційно-профілактична програма з формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу торгівельного підприємства ФОП Удовенко відіграє дуже важливу роль у створенні психологічного комфорту та ефективної роботи підприємства.

Вона націлена на попередження виникнення конфліктів та зниження рівня стресу серед працівників, а також спрямована на підвищення позитивного сприйняття взаємовідносин між працівниками, між підлеглими та керівництвом.

Окрім того вона допомагає підвищити рівень мотивації усіх учасників трудових відносин, збільшити їх рівень самооцінки і впевненості, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

А значить потребує розроблення корекційно-профілактичної програми з формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу ФОП Удовенко, яка відіграє важливу роль у забезпеченні успішної роботи підприємства. В якості методу групової роботи, нами обраний соціально-психологічний тренінг.

Нами було розроблено модель тренінгу та тренінгову програму вдосконалення соціально-психологічного клімату та підвищення комунікативних навичок колективу підприємства ФОП Удовенко, “Формування позитивного психологічного клімату в колективі” наведено в додатку Д (рис.3.1.1).

Призначення тренінгу полягає в тому, щоб навчити членів трудового колективу ефективної поведінки у різних ситуаціях, розвинути у них відповідні навички взаємодії.

Тип програми: тренінгова

Форма роботи: групова

Очікувані результати: покращення соціально-психологічного клімату колективу ФОП Удовенко та підвищення комунікативних навичок його членів.



Рис. 3.1.1 Модель програми тренінгу вдосконалення психологічного клімату та підвищення комунікативних навичок членів колективу підприємства ФОП Удовенко

Модель програми тренінгу вдосконалення психологічного клімату та підвищення комунікативних навичок членів колективу підприємства ФОП Удовенко містить такі блоки:

1. Вступний блок. У цьому блоку представляють тренера та учасників, оглядають мету та цілі заняття та обговорюють очікування учасників.

2. Діагностичний блок. У цьому блоку проводиться аналіз негативних аспектів психологічного клімату в колективі, розуміння причин та наслідків негативного психологічного клімату та визначення основних проблем, які потребують корекції.

3. Розробка стратегій психокорекції. У цьому блоку оглядаються стратегії та методи психокорекції психологічного клімату, вибираються найбільш ефективні стратегії для конкретної ситуації та розробляється план дій для їх впровадження.

4. Практичний блок. У цьому блоку проводяться практичні вправи та тренування для розвитку позитивного мислення та емоційної стабільності, зниження рівня стресу та тривожності та розвитку вмінь спілкування та взаємодії в колективі.

5. Заключний блок. У цьому блоку підводять підсумки заняття, обговорюють результати та висновки та рекомендують щодо подальшої психокорекції та підтримки сприятливого психологічного клімату в колективі.

Кожен блок має свої особливості та завдання, але всі вони спрямовані на досягнення загальної мети - покращення психологічного клімату в колективі.

Актуальність тренінгу полягає в тому, що несприятливий психологічний клімат може призвести до зниження продуктивності роботи, конфліктів, погіршення стану здоров'я працівників та інших негативних наслідків. Тому важливо навчити учасників ефективно спілкуватися, розвивати довіру, емпатію, відкритість та позитивне мислення.

Тренінг орієнтовано на 8 тижнів, складається із 8 занять по 90 хвилин (1 заняття на тиждень). Кожне заняття складається з 20-30% лекційного матеріалу + 70-80% практики – відпрацювання навичок ефективної взаємодії в команді.

Місце проведення: зал для тренінгів.

Методи та техніки психологічної корекції: групові дискусії, практичні вправи, рольові ігри, тренування комунікаційних навичок та інші методи, які допоможуть учасникам зрозуміти та застосувати отримані знання в практиці.

Мета: формування сприятливого психологічного клімату всередині колективу; усвідомлення кожним співробітником своєї ролі у колективі та підвищення рівня комунікативних навичок.

Завдання:

- ☐ формування сприятливого психологічного клімату всередині колективу;
- ☐ усвідомлення кожним співробітником своєї ролі у колективі;
- ☐ підвищення рівня комунікативних навичок;
- ☐ встановлення емоційних контактів між членами колективу;
- ☐ розвиток уміння працювати у команді;
- ☐ розвиток засобів ефективної вербальної та невербальної взаємодії в колективі;
- ☐ згуртування колективу.

Учасники тренінгу: колектив торгівельного підприємства ФОП Удовенко.

Кількість учасників в групі: 12-15 осіб.

Програма тренінгу включає наступні теми:

1. Соціально-психологічний клімат та його вплив на колектив.
2. Фактори, що впливають на формування психологічного клімату.
3. Види соціально-психологічного клімату в колективі.
4. Особливості позитивного соціально-психологічного клімату колективу.
5. Зв'язок між психологічною безпекою та соціальним кліматом колективу.
6. Міжособистісна комунікація.
7. Конструктивна комунікація та її техніки.
8. Згуртування колективу.

Після проведення тренінгу “Формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі” були виявлені такі результати:

1. розуміння учасниками тренінгу поняття «соціально-психологічний клімат», усвідомлення впливу атмосфери в колективі на самопочуття кожного його члена та на результативність досягнення робочих цілей;
2. знання причин несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та шляхів його покращення;

3. розуміння специфіки конфлікту як способу взаємодії, усвідомлення можливих причин виникнення, способів уникнення.
4. досвід відпрацювання технік конструктивної взаємодії;
5. активізація процесу рефлексії учасниками особистих способів взаємодії в колективі, положення в ньому;
6. усвідомлення мотивів переважаючого стилю поведінки, установка на саморозвиток.
7. покращення загального емоційного фону в колективі, відчуття причетності до колективу, прийняття та підтримки.

Якісні зміни, що відбулися в колективі, були очевидними вже через місяць після впровадження програми. Найбільшими позитивними змінами стали покращення рівня комунікації між працівниками різних рівнів і зменшення соціальної напруги. Учасники відзначали, що стали частіше обмінюватися ідеями, більш охоче ділилися досвідом і знаходили спільні рішення в командних проектах. Зміни в соціально-психологічному кліматі позитивно вплинули на атмосферу в колективі, де зросла підтримка між колегами та зменшилась кількість неформальних бар'єрів.

Також значною зміною стало підвищення рівня емоційної підтримки на всіх рівнях організації. Працівники зазначали, що стали більше відкритими до обговорення своїх ідей і переживань, а керівники почали активно підтримувати ініціативи співробітників.

Водночас, позитивно змінився стиль керівництва: більше уваги стало приділятися розвитку емоційної компетентності керівників та управлінню конфліктами.

Організаційні умови для створення позитивного клімату також є ключовими. Вони включають в себе підтримку відкритого спілкування між усіма рівнями організації, доступ до ресурсів для професійного розвитку, а також умови для творчої та інноваційної діяльності. Створення такого середовища передбачає наявність гнучких робочих графіків, зручних робочих місць, а також сприяння балансуванню роботи та особистого життя.

Підтримка організаційної культури, яка заохочує співпрацю, взаємну повагу та відповідальність, значно покращує психологічний клімат в колективі і сприяє його продуктивності.

3.2. Результати апробації програми оптимізації соціально-психологічного клімату колективу підприємства

Оцінка ефективності впровадженої програми оптимізації соціально-психологічного клімату торгівельного підприємства ФОП Удовенко є критично важливою для визначення її результативності та виявлення напрямків для подальшого вдосконалення.

Для перевірки результативності використовуємо різноманітні методи, зокрема порівняльний аналіз соціально-психологічного клімату до та після впровадження змін. Це є анкетування, інтерв'ю та інші методи збору даних, які дозволяють оцінити, наскільки значущими були внесені зміни.

Проводити оцінку ефективності програми можна через регулярні опитування співробітників, і проведення відкритих зустрічей, де працівники можуть безпосередньо поділитися своїми враженнями від змін.

Такі відгуки допомагають зрозуміти, як сприймаються нововведення і чи досягнуті заявлені результати. Важливо також враховувати інші критерії, такі як продуктивність працівників та їхнє залучення до роботи.

Під час нашого емпіричного дослідження було виявлено, що стиль керівництва торгівельного підприємства ФОП Удовенко в особі директора Удовенка Ярослава Ігоровича відповідає демократичному.

В ході подальшої роботи ми вирішили не змінювати стиль керівництва, а сконцентрувати увагу нашого дослідження на оптимізації соціально-психологічного клімату колективу підприємства.

Апробація програм оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі була організована в кілька етапів.

Перший етап включав розробку програми та її узгодження з керівництвом підприємства.

Наступний етап - це підготовка працівників до участі у тренінгу.

Останній етап передбачав оцінку результатів через проведення анкетувань та інтерв'ю з учасниками.

До участі в апробації програми було залучено 36 співробітників ФОП Удовенко різних підрозділів підприємства. Вік учасників варіювався від 22 до 65 років, що дозволило забезпечити репрезентативність вибірки.

60% учасників були молодшим персоналом, 25% - середнім персоналом, 15% - старшими менеджерами.

Одним з інструментів оцінки було проведення опитування. Згідно з результатами опитування, після проведеного соціально-психологічного тренінгу «Формування позитивного психологічного клімату в колективі» рівень задоволення робочою атмосферою зріс на 25% протягом першого місяця після реалізації програми.

Рівень довіри між співробітниками збільшився на 18%

Також спостерігалось зниження кількості конфліктів між працівниками на 31%, що вказує на успіхи програми в зниженні соціальної напруги в колективі.

Також 70% учасників вказали на покращення атмосферної підтримки в колективі, а 65% зазначили підвищення рівня зацікавленості в результатах роботи свого підприємства (таблиця 3.2.2)

Таблиця 3.2.2

Динаміка показників соціально-психологічного клімату до та після впровадження тренінгової програми

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна (%)
Задоволеність атмосферою	60%	85%	+ 25%
Рівень довіри до керівництва	55%	73%	+ 18%

Кількість конфліктів	40%	28%	- 30%
Мотивація до роботи	50 %	65%	+ 15%

Динаміка показників підтверджує ефективність впроваджених змін у соціально-психологічному кліматі. Згідно з результатами опитувань 70% учасників вказали на покращення атмосферної підтримки в колективі, а 65% зазначили підвищення рівня зацікавленості в результатах роботи своєї команди.

Динаміка показників до та після впровадження програми



Рис. 3.2.1. Динаміка показників до та після впровадження програми

Щоб підтвердити дані опитування , було повторно зроблено тест за методикою “Оцінка психологічної атмосфери у колективі” (А.Ф. Фідлер), щоб переконатися чи змінилися чисельні показники (таблиця 3.2.3).

Таблиця 3.2.3

Показники психологічної атмосфери у колективі за методикою А.Ф. Фідлера

показник	До програми	Після програми	показник
Дружелюбність	2,4	3,1	Ворожість
Згода	2,2	2,7	Незгода
Задоволеність	2,3	2,9	Незадоволеність
Продуктивність	2,5	3,1	Непродуктивність
Теплота	2,1	2,9	Холодність
Співпраця	2,4	3,1	Неузгодженість
Взаємопідтримки	2,4	2,9	Недоброзичливість
Захопленість	2,0	2,7	Байдужість
Цікавість	2,1	2,7	Нудьга
Успішність	2,7	3,2	Безуспішність
Середній показник	23,1	48,8	Середній показник

Аналіз відповідей респондентів свідчить, що:

- 39 і менше балів — вказують на доброзичливу психологічну атмосферу в колективі;
- 40—59 — є середніми показниками і свідчать про те, що в колективі є незначні дестабілізуючі чинники;
- 60—80 — вказують на погану, недоброзичливу, психологічну атмосферу в колективі.

Отже ми спостерігаємо покращення соціально-психологічного клімату в колективі порівняно з попереднім результатом тесту, який проводився ще до проходження соціально-психологічного тренінгу.

У загальному підсумку кількісні показники свідчать про успіх апробації програми та дозволяє її рекомендувати в інших організаціях.

Таким чином, впровадження програм оптимізації є важливим кроком для покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Вони забезпечують ефективну комунікацію, знижують конфліктність та підвищують рівень задоволеності працівників.

Успішна реалізація таких програм дозволила побудувати здорову організаційну культуру, де кожен співробітник може максимально реалізувати свій потенціал, що сприяє загальному розвитку досліджуваного підприємства.

Тренінги з комунікації відіграють важливу роль у формуванні ефективного соціально-психологічного клімату в колективі. Вони дозволяють працівникам та керівникам поліпшити навички слухання, вирішення конфліктів, а також взаємодії в умовах стресу чи кризових ситуацій. Тренінги з комунікації можуть бути спрямовані на різні аспекти, такі як вербальне і невербальне спілкування, а також навчання активного слухання. Це дозволяє зміцнити довіру серед співробітників і керівників, знижуючи рівень непорозумінь і сприяючи більш ефективному вирішенню проблем на робочому місці.

Залучення співробітників до прийняття рішень допомагає створити атмосферу довіри та взаємної поваги. Коли працівники мають можливість брати участь у процесі прийняття рішень, вони почуваються більш відповідальними за результат і, як наслідок, зростає їх мотивація. Це створює відчуття причетності до загальних цілей організації, що позитивно позначається на їхньому емоційному стані та задоволеності роботою. Важливо, щоб керівники забезпечували сприятливі умови для вираження думок співробітників та використовували їх відгуки для подальшого вдосконалення внутрішніх процесів.

Мотиваційні інструменти є необхідними для підвищення рівня зацікавленості співробітників у досягненні організаційних цілей. Це можуть бути як матеріальні стимули (премії, бонуси), так і нематеріальні (похвала, визнання досягнень, можливості для кар'єрного росту). Важливо, щоб мотиваційні інструменти були спрямовані не лише на досягнення короткострокових результатів, а й на довгострокове залучення працівників, підтримуючи їх інтерес і задоволеність роботою. Справедлива система винагороди і визнання сприяє створенню здорової конкуренції, яка підвищує ефективність праці і підтримує позитивний моральний клімат.

Моніторинг змін у кліматі є невід'ємною частиною будь-якої програми оптимізації. Регулярне оцінювання соціально-психологічного клімату дозволяє вчасно виявити проблеми та ефективно коригувати стратегію управління. Це може включати проведення анкетування, фокус-груп, інтерв'ю або інших методів збору зворотного зв'язку. Важливо, щоб моніторинг був систематичним, а його результати використовувалися для постійного вдосконалення робочого середовища. Крім того, моніторинг допомагає відстежувати ефективність різних заходів, таких як тренінги, зміни в організаційній структурі або впровадження нових мотиваційних інструментів.

Оптимізація стилю керівництва є важливим кроком до досягнення ефективності та злагодженості в колективі. Кожен стиль управління – будь то

авторитарний, демократичний чи ліберальний – має свої переваги та недоліки, які в значній мірі визначають соціально-психологічний клімат у команді. Якщо керівник не адаптує свій стиль до потреб організації та умов, у яких працює колектив, це може призвести до негативних наслідків, таких як високий рівень стресу, зниження продуктивності праці та навіть відтік кадрів. Замість того, щоб залучати працівників до процесу прийняття рішень і сприяти розвитку, неправильний стиль керівництва може обмежити ініціативність і творчість співробітників. Оптимізація стилю керівництва полягає в знаходженні найбільш ефективного підходу до кожної конкретної ситуації, що дозволяє досягти високих результатів за допомогою найбільш ефективного використання людських ресурсів.

Існує кілька критеріїв для визначення необхідності зміни стилю керівництва: високий рівень конфліктності, низька мотивація працівників, відсутність довіри між керівником і підлеглими, або ж низький рівень продуктивності. Якщо організація стикається з такими проблемами, важливо здійснити аналіз і визначити, який стиль управління буде найбільш ефективним для вирішення цих труднощів. Часто зміни в стилі керівництва допомагають знизити рівень стресу і конфліктів у колективі, а також покращити моральний стан працівників, підвищуючи їх задоволення від роботи. Важливою умовою успіху є також здатність керівника до саморефлексії, щоб у разі необхідності змінювати свій стиль і підлаштовувати його під потреби команди.

Процес оптимізації стилю керівництва не обмежується лише вибором одного з існуючих підходів до управління. Це вимагає безперервного вдосконалення керівних навичок і постійного коригування тактики в залежності від змін у соціально-психологічному кліматі колективу, а також адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін в організації. Це має включати активну взаємодію з підлеглими, створення відкритої та конструктивної комунікації, що дозволяє працівникам висловлювати свої ідеї і побоювання без страху перед покаранням чи ігноруванням.

Існує кілька ознак, що свідчать про необхідність зміни соціально-психологічного клімату в колективі. Перша і найбільш очевидна ознака – це високий рівень конфліктів між працівниками, що негативно позначається на взаєморозумінні та співпраці. Якщо в команді постійно виникають суперечки, а спільна робота дається з великими труднощами, це сигналізує про потребу у втручанні керівництва для покращення клімату. В такому випадку необхідно з'ясувати корінь проблеми, чи є він у стилі керівництва, недостатній комунікації між членами колективу або в інших аспектах управлінської діяльності. Ознакою погіршення соціально-психологічного клімату може бути і зниження рівня мотивації працівників, відсутність ініціативи та зниження якості виконання роботи.

Іншою важливою ознакою потреби змін є зниження рівня задоволення працівників своєю роботою. Якщо співробітники відчують, що їхня праця не оцінюється, не призводить до бажаних результатів, або ж їх ідеї і пропозиції не беруться до уваги, це створює атмосферу незадоволення та демотивації. В таких умовах навіть найкращі професіонали можуть втратити інтерес до роботи і, в результаті, досягати нижчого рівня ефективності. Важливою ознакою необхідності змін є також високий рівень плинності кадрів. Якщо організація стикається з постійним відтоком співробітників, особливо висококваліфікованих, це вказує на те, що існуючий соціально-психологічний клімат не відповідає потребам працівників.

Покращення соціально-психологічного клімату є складним, але надзвичайно важливим завданням, яке вимагає не тільки аналізу поточної ситуації, а й здатності керівництва до швидкого реагування на виникаючі проблеми. За допомогою психологічних тренінгів, змін у стилі керівництва та впровадження ефективних комунікаційних стратегій можна значно покращити атмосферу в колективі, підвищити задоволення від роботи і знизити рівень конфліктності.

Для успішної оптимізації стилю керівництва та соціально-психологічного клімату колективу торгівельного підприємства ФОП Удовено

визначили цільові показники, які слугують орієнтирами для оцінки ефективності змін. Ці показники є вимірюваними і конкретними, щоб керівництво могло об'єктивно оцінити результати впроваджених змін.

Одним з основних показників є рівень задоволення працівників своєю роботою, який вимірюють за допомогою регулярних опитувань або анкетувань (додаток В). Високий рівень задоволення зазвичай корелює з низьким рівнем стресу та конфліктів, що, у свою чергу, впливає на загальну продуктивність колективу.

Іншим важливим показником є рівень комунікації між працівниками та керівництвом. Оцінити цей показник можна за допомогою якості та частоти зворотного зв'язку, що дається працівникам, а також за ступенем відкритості керівництва до нових ідей і пропозицій. Якщо працівники відчують, що можуть вільно висловлювати свої думки, не боючись наслідків, це свідчить про здорову атмосферу в організації. Третім важливим показником є рівень конфліктності в колективі. Низький рівень конфліктів вказує на те, що керівництво успішно створило середовище для співпраці та взаємопідтримки серед працівників.

Визначення цільових показників допомагає не лише відслідковувати ефективність змін, а й розробити конкретні стратегії для покращення соціально-психологічного клімату та управлінських практик. Вони служать індикаторами того, наскільки ефективно керівництво справляється з викликами в організації та чи потрібні додаткові коригування в управлінських практиках. Оцінка цих показників має проводитись регулярно, щоб забезпечити підтримку позитивної атмосфери в колективі.

Психологічна підготовка керівників є основою для створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації. Успішне управління людьми потребує від керівника не лише технічних і організаційних навичок, а й здатності розуміти емоції і потреби своїх підлеглих. Керівник, який здатен виражати емпатію, слухати своїх співробітників і своєчасно реагувати на їх проблеми, створює атмосферу

довіри та підтримки в колективі. Для цього важливо, щоб керівники проходили спеціальну психологічну підготовку, яка включає розвиток навичок емоційної інтелігентності, конфліктології, стрес-менеджменту і лідерства.

Ключовим аспектом психологічної підготовки є здатність керівника розпізнавати і ефективно реагувати на емоційні і психологічні потреби працівників. Наприклад, в умовах стресу керівник повинен бути здатним підтримати працівника, зрозуміти джерело його напруги та забезпечити відповідну підтримку. Це дозволяє не лише знижувати рівень стресу, а й підвищувати загальну ефективність роботи. Керівник, який здатен оцінити емоційний стан свого колективу і адаптувати свій стиль керівництва до конкретних умов, створює більш стійку і результативну команду.

Психологічна підготовка також включає розвиток здатності керівника приймати конструктивні рішення у складних ситуаціях. Це особливо важливо в умовах постійних змін і невизначеності, коли керівник має приймати швидкі рішення, що впливають на всю організацію. Спеціальні тренінги і курси допомагають керівникам не лише вдосконалювати ці навички, але й розвивати здатність до саморефлексії, що дозволяє постійно вдосконалювати власний стиль керівництва.

Для успішної оптимізації стилю керівництва необхідно забезпечити постійний розвиток лідерських навичок серед керівників на всіх рівнях організації. Навчальні програми для розвитку лідерських якостей мають бути спрямовані на формування ключових компетенцій, таких як комунікація, стратегічне мислення, здатність до прийняття рішень та управління змінами. Важливо, щоб ці програми враховували специфіку організації та потреби конкретних співробітників, оскільки лідерські навички необхідні для різних аспектів управлінської діяльності, від розв'язання конфліктів до створення стратегії розвитку.

Навчання лідерів не обмежується лише теоретичними заняттями. Практичні тренінги, рольові ігри, сесії з коучингу і менторства дозволяють

керівникам відточити свої навички в реальних умовах. Це дозволяє їм не тільки покращити свою здатність до ефективного управління, але й краще розуміти потреби та мотивацію своїх підлеглих. Програми розвитку лідерських навичок мають включати тренінги з ефективної комунікації, управління командою, а також розвитку емоційної інтелігентності, що дозволяє керівникам краще взаємодіяти з працівниками та створювати позитивний клімат.

Навчальні програми повинні бути регулярно оновлювані, щоб відповідати на нові виклики, що постають перед організацією. Одним із важливих аспектів є постійна підтримка і зворотний зв'язок від керівництва, що дає змогу коригувати стратегії розвитку лідерських навичок відповідно до змін у внутрішньому середовищі організації.

Формування довіри в колективі є основою здорових міжособистісних відносин і сприяє стабільному соціально-психологічному клімату. Ключовим елементом у цьому процесі є прозорість у прийнятті рішень. Керівники повинні бути відкритими до зворотного зв'язку, інформувати працівників про важливі зміни, запитувати їхню думку і враховувати її при прийнятті рішень. Важливо, щоб працівники відчували, що їхня думка має вагу і впливає на напрямок розвитку організації. Тому важливо створювати атмосферу відкритості, де кожен співробітник може без страху виразити свою думку чи зауваження, що підвищує рівень довіри.

Довіра також формується через підтримку справедливих і чесних практик у роботі. Керівник повинен діяти в рамках чітких етичних принципів, не допускаючи упередженості чи фаворитизму. Якщо працівники відчують, що прийняті рішення обґрунтовані і не залежать від особистих симпатій керівника, це допомагає збудувати атмосферу взаємної поваги та взаємодії. Справедлива оцінка діяльності працівників, а також заохочення ініціативи і зусиль підвищують не лише продуктивність, а й довіру серед команди.

Щоб сприяти розвитку довіри, варто активно використовувати емоційну підтримку. Керівники повинні виявляти співчуття до труднощів, які виникають у підлеглих, і надавати допомогу в складних ситуаціях. Створення середовища, де працівники відчують, що вони важливі та підтримуються, сприяє зростанню рівня довіри. Врахування емоційного стану співробітників, їхніх переживань і турбот у робочому процесі створює відчуття єдності і взаєморозуміння, що безпосередньо впливає на позитивний клімат у колективі.

Висновки до третього розділу

Покращення соціально-психологічного клімату є складним, але надзвичайно важливим завданням, яке вимагає не тільки аналізу поточної ситуації, а й здатності керівництва до швидкого реагування на виникаючі проблеми. За допомогою психологічних тренінгів, змін у стилі керівництва та впровадження ефективних комунікаційних стратегій можна значно покращити атмосферу в колективі, підвищити задоволення від роботи і знизити рівень конфліктності.

Для успішної оптимізації стилю керівництва та соціально-психологічного клімату необхідно чітко визначити цільові показники, які будуть слугувати орієнтирами для оцінки ефективності змін. Ці показники мають бути вимірюваними і конкретними, щоб керівництво могло об'єктивно оцінити результати впроваджених змін. Наприклад, одним з основних показників може бути рівень задоволення працівників своєю роботою, який можна виміряти за допомогою регулярних опитувань або анкетувань. Високий рівень задоволення зазвичай корелює з низьким рівнем стресу та конфліктів, що, у свою чергу, впливає на загальну продуктивність колективу.

Іншим важливим показником є рівень комунікації між працівниками та керівництвом. Оцінити цей показник можна за допомогою якості та частоти зворотного зв'язку, що дається працівникам, а також за ступенем відкритості керівництва до нових ідей і пропозицій. Якщо працівники відчують, що можуть вільно висловлювати свої думки, не боючись наслідків, це свідчить про здорову атмосферу в організації. Третім важливим показником є рівень конфліктності в колективі. Низький рівень конфліктів вказує на те, що керівництво успішно створило середовище для співпраці та взаємопідтримки серед працівників.

Оскільки результати програми показали позитивний вплив на соціально-психологічний клімат, її можна рекомендувати для впровадження в інші підрозділи організації, а також для застосування в інших компаніях, що мають схожу організаційну структуру та проблеми в управлінні.

Масштабування програми має передбачати розвиток програм для тренування керівників з акцентом на емоційний інтелект та психологічну підтримку колективу. Також варто продовжити збір зворотного зв'язку та аналіз результатів для постійного вдосконалення методів управління.

ВИСНОВКИ

Завдяки проведеному дослідженню вдалося виявити значний вплив стилю керівництва на соціально-психологічний клімат колективу. Аналіз результатів показав, що стиль управління має безпосередній ефект на рівень довіри, комунікації, конфліктності та загальний моральний стан в колективі. Виявлені закономірності підтвердили, що демократичний стиль керівництва сприяє покращенню соціально-психологічного клімату, в той час як авторитарний стиль може стати причиною підвищеної конфліктності та зниження рівня довіри серед працівників.

Оптимізація стилю керівництва та соціально-психологічного клімату є важливим процесом для будь-якої організації, адже він не лише підвищує ефективність роботи, але й сприяє розвитку здорової корпоративної культури. Використання різноманітних психологічних та організаційних інструментів, таких як тренінги для керівників, комунікативні програми та механізми зворотного зв'язку, може значно поліпшити взаємодію всередині колективу, знизити рівень стресу та підвищити задоволеність працівників.

Подальші дослідження в цій галузі повинні включати більш детальний аналіз конкретних аспектів впливу різних стилів керівництва на конкретні групи працівників. Важливо також продовжувати моніторинг і корекцію програм оптимізації для забезпечення стійких результатів у довгостроковій перспективі. Системний підхід до розвитку керівних компетенцій і підтримки психологічного клімату на робочому місці дозволить організаціям ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та забезпечити сталий розвиток колективу.

Використовуючи такі методи дослідження як аналіз наукової літератури, анкетування, спостереження, соціометрія, тестування, методи математичної статистики (обчислення кореляцій, аналіз варіацій).

На основі аналізу наукових джерел з досліджуваної проблеми визначили умови, механізми та засоби оптимізації соціально-психологічного

клімату колективу а саме те що стиль керівництва є одним із визначальних чинників ефективності функціонування будь-якої організації. Від того, як керівник ставиться до підлеглих, як він організовує комунікацію, мотивує та контролює, залежить загальний рівень задоволеності працівників, їх лояльність, продуктивність та готовність працювати на досягнення спільної мети.

Дослідження (наприклад, роботи Р. Лайкерта та Ф. Фідлера) свідчать про прямий зв'язок між стилем керівництва і такими організаційними показниками, як ефективність рішень, плинність кадрів, інноваційність, рівень конфліктності. Демократичний і трансформаційний стилі часто демонструють найкращі результати в організаціях із сучасною, гнучкою структурою [15].

У підсумку, розуміння і вміння застосовувати відповідний стиль керівництва не лише покращує психологічний клімат у колективі, а й виступає запорукою стратегічного розвитку організації. Успішний керівник сьогодення — це той, хто вміє поєднувати різні стилі, адаптуватися до умов і створювати умови для самореалізації підлеглих.

Розробили програму та провели емпіричне дослідження стилю керівництва та соціально-психологічного клімату колективу. Де виявили що кожен стиль має свій специфічний вплив на соціально-психологічний клімат. У групах з авторитарним стилем керівництва домінує високий рівень стресу, конфліктності та відсутність відкритої комунікації між працівниками. Керівники, що застосовують цей стиль, часто приймають рішення без врахування думки підлеглих, що веде до зниження рівня довіри та лояльності в колективі. Працівники в таких колективах схильні до високого рівня нервозності та зниження ефективності через відчуття тиску і відсутність підтримки.

Натомість демократичний стиль керівництва забезпечує високий рівень довіри та відкритості в колективі, що сприяє зниженню рівня конфліктності і підвищенню командної взаємодії. Керівники, які практикують

демократичний підхід, активно залучають працівників до прийняття рішень, що сприяє створенню атмосфери співпраці і підтримки. Це в свою чергу позитивно позначається на моральному стані працівників, підвищуючи їхню продуктивність і задоволення від роботи.

Ліберальний стиль керівництва також має переваги, але він вимагає високої самостійності та відповідальності від працівників. Такий стиль керівництва характеризується наданням максимальних свобод у виконанні завдань, що стимулює творчий підхід і ініціативу. Однак у таких колективах можуть виникати труднощі з контролем за виконанням завдань, що іноді призводить до неструктурованості і недостатнього організування робочих процесів.

За результатами емпіричного дослідження визначили типові особливості стилю керівництва та соціально-психологічного клімату колективу такі як:

- очікувані результати дослідження передбачають виявлення чітких кореляцій між стилем керівництва та соціально-психологічним кліматом у колективі;
- результати дослідження показали що авторитарний стиль керівництва може призводити до підвищення рівня конфліктності та стресу серед працівників, в той час як демократичний стиль керівництва, навпаки, сприяє покращенню атмосфери в колективі, підвищенню рівня задоволеності роботою та довіри між керівником і працівниками;
- результати показали вплив стилю керівництва на мотивацію та продуктивність працівників (зокрема, в колективах з ліберальним стилем керівництва може спостерігатися більша ініціативність та креативність серед працівників, що впливає на загальний результат організації).

Ці результати можуть стати основою для подальших рекомендацій щодо оптимальних стилів керівництва, які забезпечують гармонійний соціально-психологічний клімат.

Одним із ключових результатів буде також виявлення взаємозв'язку між соціально-психологічним кліматом і ефективністю командної роботи. Виявлення таких кореляцій дозволить керівникам краще розуміти, як їхній стиль керівництва може впливати на продуктивність і стабільність робочих груп.

Розробили та апробували програму оптимізації соціально-психологічного клімату колективу. Де з'ясували що процес оцінки результативності має бути постійним і циклічним, що дозволяє коригувати підходи в реальному часі. Проводити оцінку ефективності програми можна через регулярні опитування співробітників, організацію фокус-груп і проведення відкритих зустрічей, де працівники можуть безпосередньо поділитися своїми враженнями від змін. Такі відгуки допомагають зрозуміти, як сприймаються нововведення і чи досягнуті заявлені результати. Важливо також враховувати інші критерії, такі як продуктивність працівників та їхнє залучення до роботи.

Перспективи подальшого впровадження програм оптимізації стилю керівництва та соціально-психологічного клімату залежать від успішної реалізації існуючих стратегій та відкритості до інновацій. Продовження навчання керівників, впровадження нових методів управління, підвищення рівня емоційної інтелігенції та розвитку навичок ефективного спілкування дозволить значно поліпшити робочу атмосферу. Зміни в організаційній культурі повинні підтримуватися не лише на рівні керівництва, але й на всіх етапах взаємодії між працівниками.

Оскільки результати програми показали позитивний вплив на соціально-психологічний клімат, її можна рекомендувати для впровадження в інші підрозділи організації, а також для застосування в інших компаніях, що мають схожу організаційну структуру та проблеми в управлінні.

Масштабування програми має передбачати розвиток програм для тренування керівників з акцентом на емоційний інтелект та психологічну

підтримку колективу. Також варто продовжити збір зворотного зв'язку та аналіз результатів для постійного вдосконалення методів управління.

На основі проведених досліджень та отриманих результатів можна зробити висновок, що програма оптимізації стилю керівництва та соціально-психологічного клімату була успішною та принесла значні позитивні зміни у організації. Динаміка кількісних показників та якісні зміни в робочій атмосфері підтверджують ефективність впроваджених методів. Покращення рівня комунікації, зниження конфліктності та підвищення довіри між працівниками і керівництвом стали основними результатами програми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безсмертна А.А. Управління конфліктами в організації та способи їх розв'язання (на прикладі ТОВ «Ідеал Інтернешнл»). 2024. URL: <http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/handle/787878787/6419> (дата звернення 15.04.2025)
2. Бутиріна М., Борщевецька Н. Формування соціально-психологічного клімату в процесі управління персоналом дошкільного навчального закладу як спосіб підвищення ефективності діяльності. 2021. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/socped/article/view/845> (дата звернення 15.04.2025)
3. Вакулюк А. О. Роль групових цінностей у формуванні соціально-психологічного клімату у шкільних колективах. 2021. URL: <http://195.34.206.236/bitstream/123456789/278/1/Vakulyuk.pdf> (дата звернення 15.04.2025)
4. Верховод І.С., Бондар Л.І. Оптимізація соціально-психологічного клімату колективу готелю засобами арт-терапії. 2024. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d9b418ec-0a55-4c1d-ba73-16b98ac0eb10/content#page=621> (дата звернення 15.04.2025)
5. Вінс В., Белякова С. Психологічні аспекти формування соціально-психологічного клімату в спортивній дитячій групі. 2021. URL: <https://sj.npu.edu.ua/index.php/pn/article/view/1115> (дата звернення 15.04.2025)
6. Гавришко Н. Засоби налагодження соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. 2024. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/11223> (дата звернення 15.04.2025)
7. Гура О. І., Гура Т. Є. Психологія управління соціальною організацією : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 212 с.
8. Загороднюк М. Ю., Дибчук Л. В. Аналіз та особливості формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. 2024. URL: https://vki.vin.ua/articles/pdf/2024/zagorodniuk_dybchuk.pdf (дата звернення 15.04.2025)

9. Зінов'єва С. В. Дослідження спрацьованості в різних підрозділах організацій в залежності від стилю управління. 2021. URL: <http://dspace.znu.edu.ua/handle/123456789/5321> (дата звернення 15.04.2025)
10. Кадімов Т. Н. Шляхи розвитку ефективного спілкування як чинника соціально-психологічного клімату в студентській групі. 2021. URL: <https://elar.khmnmu.edu.ua/handle/123456789/6789> (дата звернення 15.04.2025)
11. Казміренко В., Карамушка Л., Мітічкіна О. Психологічні проблеми формування сприятливого соціально-психологічного клімату. 2019. URL: <https://msu.edu.ua/repository/123456> (дата звернення 15.04.2025)
12. Кашпур Ю .М. Особливості формування сприятливого психологічного клімату в спортивній дитячій групі в контексті впровадження інклюзивної освіти. URL: www.npu.edu.ua (дата звернення 15.04.2025)
13. Ковальчук І. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства. 2021. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/4567> (дата звернення 15.04.2025)
14. Лецик Д., Мороз Л. Соціально-психологічні аспекти управління трудовим потенціалом робітника. 2020. URL: <https://scilook.eu/2020-2/001.pdf> (дата звернення 15.04.2025)
15. Лукаш Ю. В. Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність праці колективу. 2023. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/handle/123456789/3612> (дата звернення 15.04.2025)
16. Маковецька С.П. Психологічний клімат педагогічного колективу під час війни. 2022. URL: <http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/novyny/%D0%92%D0%B8%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%2024.11.22.docx.pdf#page=70> (дата звернення 15.04.2025)

17. Максимович А. М. Вплив соціально-психологічного клімату студентської групи на мотивацію навчання студентів. 2022. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/handle/123456789/4198> (дата звернення 15.04.2025)

18. Михайлишин Г.В. Особливості формування соціально-психологічного клімату у військових колективах. 2022. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46743/1/%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%B9%D0%BB%D0%B8%D1%88%D0%B8%D0%BD%20%D0%93_%D0%9F%D0%A1%D0%BC-21.doc (дата звернення 15.04.2025)

19. Могіш А. А. Вплив стилю керівництва на соціально-психологічний клімат педагогічного колективу. 2019. URL: <http://dspace-s.msu.edu.ua/handle/123456789/3147> (дата звернення 15.04.2025)

20. Овчарук М.Т. Соціально-психологічний клімат як чинник спортивних досягнень в командних видах спорту. 2024. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/53265/1/%D0%9E%D0%B2%D1%87%D0%B0%D1%80%D1%83%D0%BA%20%D0%9C.%2C%20%D0%9F%D0%A1%D0%B7%D0%BC-21.pdf> (дата звернення 15.04.2025)

21. Пономаренко О., Куций О., Католик Г. Професійно-психологічні особливості формування соціально-психологічного клімату в педагогічному середовищі. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4720/1/%D0%9F%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B0%20%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B0%20%D0%B1%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D1%80.%20%D0%9A%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0.pdf> (дата звернення 15.04.2025)

22. Поліщук А.П. Адаптація військової освіти до сучасних геополітичних викликів – доктрина розвитку лідерства у збройних силах

України. Соціально-освітні домінанти професійної підготовки сучасного компетентісного фахівця: зб. матеріалів III-ої Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, м. Біла Церква, 16 травня 2024 р. / за заг. ред. В.С. Кулішова, Ю.С. Герасименко, О.Й. Фурса. Біла Церква: БІНПО, 2024. С. 352-358.

23. Поліщук А.П. Роль неперервної освіти у створенні професійних керівників-лідерів. *Психолого-педагогічні аспекти навчання дорослих у системі неперервної освіти: збірник матеріалів X Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (12 грудня 2024 року, м. Біла Церква). Частина 2.* БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України / Наукова редакція: Юлія Герасименко, Юлія Грибовська, Зоя Шарлович. Видавництво: MANS w Łomży, Біла Церква - Ломжа, 2025. С. 128-131.

24. Поліщук В. М. Соціальна психологія (програмні основи, змістові модулі, інформаційне забезпечення): навч. посіб. для студ. ВНЗ. Суми : Університетська книга, 2016. 217 с.

25. Попович І. С Психологія соціальних очікувань особистості: монографія. Херсон : ПАТ «ХМД», 2017. 504 с.

26. Семак О. В. Умови формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі. 2020. URL: <http://dspace.znu.edu.ua/handle/123456789/4653> (дата звернення 15.04.2025)

27. Сингаївська І. В., Архипчук І. В. Особливості дослідження взаємодії та ділового спілкування в колективі фінансової служби організації. 2022. URL: <https://orgpsy-journal.in.ua/journals/2022/1/18.pdf> (дата звернення 15.04.2025)

28. Сілівіна О.Ю. Вплив стресових навантажень на формування психологічного клімату організації. 2020. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/4775> (дата звернення 15.04.2025)

29. Сімоненко О.А. Роль соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування в контексті впровадження децентралізації. 2022. URL: <http://orgpsy->

journal.in.ua/index.php/opep/article/download/352/288 (дата звернення 15.04.2025)

30. Скоробагатько О.В., Головач Л.М. Вплив соціальнопсихологічного клімату на ефективність роботи колективу. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія "Педагогіка, психологія, соціальна робота"*. 2019. Вип. 1(25). С. 42-46.

31. Торба Н. Г. Запобігання та розв'язання конфліктних ситуацій в роботі педагога ЗП(ПТ)О: електронний навчальний курс. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2024. 42 с.

32. Хмелевська А. Ю. Методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Вісник соціально- економічних досліджень*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2015. (56). С. 107–113

33. Федорейко Л. Чинники формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі закладу охорони здоров'я. 2020. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38724/1/345.pdf> (дата звернення 15.04.2025)

34. Цибульська А.Р. Арт-терапія як засіб оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі. 2020. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/45026> (дата звернення 15.04.2025)

35. Чайковська О. М., Онуфрієва Л. А. Вплив міжособистісних взаємин на формування соціально-психологічного клімату студентської групи. *Психологічний часопис*. 2019. Т.5. №5. С. 45–61. URL: <https://doi.org/10.31108/1.2019.5.5> (дата звернення 15.04.2025)

36. Чуйко О. М. Вплив соціально-психологічного клімату організації на мотивацію досягнень працівників. 2022. URL: https://www.researchgate.net/profile/Oksana-Chuyko/publication/367440282_INFLUENCE_OF_CORPORATE_SOCIO-PSYCHOLOGICAL_CLIMATE_ON_EMPLOYEES'_ACHIEVEMENT_MOTIVATION/links/63ff52f00d98a97717ca34d2/INFLUENCE-OF-CORPORATE-

[SOCIO-PSYCHOLOGICAL-CLIMATE-ON-EMPLOYEES-ACHIEVEMENT-MOTIVATION.pdf](#) (дата звернення 15.04.2025)

37. Чхеайло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. 2020. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/se_2020_60_21.pdf (дата звернення 15.04.2025)

38. Шевчук І.В. Стратегічні орієнтири поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. КНП «Обласний медичний центр психічного здоров'я». 2021. URL: <http://www.ulsu.edu.ua> (дата звернення 15.04.2025)

39. Шевчук К., Мацевко Т. Особливості та результати дослідження соціально-психологічного клімату у підрозділах Сухопутних військ Збройних Сил України. 2022. URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/256459> (дата звернення 15.04.2025)

40. Шульган А. Р., Кобилкін Д. С. Стратегія забезпечення соціально-психологічного клімату в командах проекту. 2023. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/handle/123456789/2435> (дата звернення 15.04.2025)

41. Юхимчук А. А. Управління процесом формування соціально-психологічного клімату закладу охорони здоров'я. 2024. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/9876> (дата звернення 15.04.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Методика дослідження стилю керівництва трудовим колективом

(А.Л.Журавльов)

Опис методики. Інструкція. Вам пропонується 16 груп тверджень, які характеризують ділові якості керівника. Кожна група складається трьох тверджень, що позначені символами «а», «б», «в». Вам не обхідно уважно прочитати усі три твердження в складі кожної групи і вибрати одне, яке найбільш відповідає вашій думці про керівника. Відмітьте вибране вами твердження на бланку опитувальника знаком «+» біля відповідної літери.

Текст опитувальника

1. а Керівництво вимагає, щоб про усі справи доповідали саме йому

б Намагається все вирішувати разом з підлеглими, одноосібно вирішує лише нагальні питання

в Завжди щось наказує, дає розпорядження, наполягає, але ніколи не просить

2 а Завжди щось наказує, дає розпорядження, наполягає, але ніколи не просить

б Наказує так, що хочеться виконати

в Наказувати не вміє

3 а Намагається, щоб його заступники були кваліфікованими працівниками

б Керівнику все рівно, хто у нього працює заступником

в Він вимагає безвідмовного виконання та підпорядкування заступників та працівників

4 а Його цікавить лише виконанню плану, а не ставлення людей один до одного

б У роботі не зацікавлений, підходить до справи формально

в Вирішуючи виробничі завдання, намагається створити нормальні стосунки між людьми у колективі

5 а Напевне він консервативний, тому що боїться усього нового

б Ініціатива підлеглих керівників не приймається

в Сприяє тому, щоб працівники працювали самостійно

6 а На критику керівник, зазвичай, не ображається, прислуховується до неї

б Не любить, коли його критикують і не намагається приховувати це

в Критику вислуховує, навіть намагається приймати міри, але нічого не робить

7 а Складається враження, що керівник боїться відповідати за свої вчинки, бажає зменшити свою відповідальність

б Відповідальність розподіляє між собою та підлеглими

в Керівник одноосібно приймає рішення чи відмінює їх

8 а Регулярно радиться з підлеглими, особливо з кваліфікованими працівниками

б Підлеглі не тільки радяться, але й можуть давати вказівки своєму керівнику

в Не допускає, щоб підлеглі давали йому поради, тим паче суперечили

9 а Зазвичай радиться з заступниками та підлеглими керівниками, але не рядовими підлеглими

б Регулярно спілкується з підлеглими, розповідає про стан справ в колективі, труднощі, які доведеться подолати

в Для виконання будь якої справи нерідко доводиться вмовляти своїх підлеглих

10 а Завжди поводитьься зі своїми підлеглими ввічливо та доброзичливо

б У спілкуванні з підлеглими часто виражає власну невпевненість та поступливість

в Недостатньо товариський, з людьми розмовляє мало

11 а У критичних ситуаціях керівник погано справляється зі своїми обов'язками

б У критичних ситуаціях керівник, як правило, переходить на більш жорсткі методи керівництва в Критична ситуація не змінює способу керівництва

12 а Сам вирішує навіть ті питання, з якими навіть не досить добре знайомий
 б Якщо чогось не знає, не боїться цього показати та звернутися за допомогою до інших

в Він не зможе діяти сам, а чекає «підштовхування» збоку

13 а Мабуть, від досить вимогливий керівник

б Від вимогливий, але одночасно і справедливий

в Про нього можна сказати, що він буває вимогливим і навіть придикуватим

14 а Контролюючи результати, завжди помічає позитивну сторону, хвалить підлеглих

б Завжди дуже строго контролює роботу підлеглих і усього колективу

в Контролює роботу нерегулярно

15 а Керівник уміє підтримувати дисципліну та порядок

б Часто робить зауваження підлеглим, догани, зауваження

в Не може впливати на дисципліну

16 а В присутності керівника підлеглим завжди доводиться працювати у напрузі

б З керівником працювати цікаво

в Керівник не цікавиться роботою підлеглих

Ключ до методики визначення стилю керівництва трудовим колективом

Авторитарний стиль

№ питання	Варіанти відповіді			№ питання	Варіанти відповіді		
	А	Б	В		А	Б	В
1	А			9	А		
2	А			10			А
3			А	11		А	
4	А			12	А		
5		А		13			А
6		А		14		А	
7			А	15		А	
8			А	16	А		

Ліберальний стиль

№ питання	Варіанти відповіді			№ питання	Варіанти відповіді		
	А	Б	В		А	Б	В
1			Л	9			Л
2			Л	10		Л	
3		Л		11	Л		
4		Л		12			Л
5	Л			13	Л		
6			Л	14			Л
7	Л			15			Л
8		Л		16			Л

Демократичний стиль

№ питання	Варіанти відповіді			№ питання	Варіанти відповіді		
	А	Б	В		А	Б	В
1		Д		9		Д	
2		Д		10	Д		
3	Д			11			Д
4			Д	12		Д	
5			Д	13		Д	
6	Д			14	Д		
7		Д		15	Д		
8	Д			16		Д	

Оцінювання психологічної атмосфери в колективі

за методикою А. Фідлера

Інструкція. Заповніть бланк, що містить протилежні за сенсом пари слів, за допомогою яких можна описати атмосферу у вашому колективі. Поставте в кожному рядку знак «+» ближче до того слова, що характеризує клімат у вашому колективі.

Зразок бланка методики з відповідями

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбність									Ворожість
Згода									Незгода
Задоволеність									Незадоволеність
Продуктивність									Непродуктивність
Теплота									Холодність
Співпраця									Неузгодженість
Взаємопідтримка									Недоброзичливість
Захопленість									Байдужість
Цікавість									Нудьга
Успішність									Безуспішність

Алгоритм підрахунку: 1. Підрахуйте середнє значення по кожному пункту на підставі індивідуальних профілів. Відповідь по кожному з 10 пунктів шкали оцінюється зліва направо від 1 до 8 балів. 2. Створіть середній профіль: підрахуйте суму середніх значень і поділіть на кількість пунктів (10). 3. Остаточну суму внесіть до графіка «Динаміка психологічної атмосфери в підрозділі». Вона вказує на середнє значення, яке й характеризує психологічну атмосферу в колективі.

Аналіз відповідей: • 39 і менше балів — вказують на доброзичливу психологічну атмосферу в колективі; • 40—59 — є середніми показниками і свідчать про те, що в колективі є незначні дестабілізуючі чинники; • 60—80 — вказують на погану, недоброзичливу, психологічну атмосферу в колективі.

Додаток В

Анкета для оцінки стилю керівництва

Ця анкета спрямована на вивчення стилю керівництва в організації. Відповіді на питання допоможуть визначити, як керівники впливають на соціально-психологічний клімат у колективі.

1. Як би ви описали стиль керівництва у вашій організації?
 - Авторитарний
 - Демократичний
 - Ліберальний
 - Інше (вказіть) _____
2. Як часто керівник консультується з вами щодо важливих рішень?
 - Завжди
 - Іноді
 - Рідко
 - Ніколи
3. Як ви оцінюєте рівень довіри між керівником і співробітниками?
 - Високий
 - Середній
 - Низький
4. Чи відчуваєте ви, що ваші думки та ідеї враховуються в процесі прийняття рішень?
 - Так, завжди
 - Іноді
 - Ніколи
5. Як часто ваш керівник дає вам зворотний зв'язок щодо вашої роботи?
 - Регулярно
 - Іноді
 - Рідко
 - Ніколи
6. Як ви оцінюєте рівень конфліктності в колективі?
 - Високий
 - Середній
 - Низький
7. Який стиль керівництва є найбільш ефективним для вашої організації?
 - Авторитарний
 - Демократичний
 - Ліберальний
 - Інше (вказіть) _____

**Тема тренінгу: Формування позитивного психологічного
клімату в колективі.**

Учасники: трудовий колектив

Час проведення: 1 година 40 хвилин

Мета: сприяння глибшому розумінню психологічного клімату колективу та його цінностей, створення позитивної психологічної атмосфери, формування почуття єдності групи.

Завдання тренінгу:

- ☐ формування сприятливого психологічного клімату всередині колективу;
- ☐ усвідомлення кожним співробітником своєї ролі у колективі;
- ☐ підвищення рівня комунікативних навичок;
- ☐ встановлення емоційних контактів між членами колективу;
- ☐ розвиток уміння працювати у команді;
- ☐ розвиток засобів ефективної вербальної та невербальної взаємодії ;
- ☐ згуртування колективу.

Обладнання: аркуші паперу формату А-3 (5 шт.), А-4 (30 шт.), ватман, маркери, фломастери, олівці, фарби, ватман з намальованою на ньому стіною з великих каменів, 2 тарілки з водою.

Хід заходу:

1. Вправа «Знайомство» (10 хв.)

Мета: встановлення контакту та довіри в групі.

Кожен з учасників представляється і називає своє улюблене заняття.

2. Вправа «Прийняття правил роботи групи» (5 хв.)

Мета: встановлення правил роботи групи для комфортної роботи.

Обладнання: ватман, маркери кількох кольорів.

Групі пропонують придумати назву вивішеним правилам (договір, закони). Після цього усі разом приймають правила роботи в групі.

Наприклад, можна запропонувати:

1. приходити вчасно;
2. спілкуватись на основі довіри;
3. щирість;
4. «Я» - висловлювання;
5. конфіденційність того, що відбувається в групі;
6. говорити коротко;
7. вміти слухати;
8. поважати думку інших;
9. активність;
10. вимкнений телефон.

3. Вправа «Груповий малюнок» (15 хв.)

Мета: дослідження та усвідомлення міжособистісних взаємин.

Обладнання: папір формату А-3, кольорові олівці, фарби.

Робота в колі тільки з колективом. Перший учасник починає малюнок, потім інший по порядку продовжує і т. д. (Тема роботи може бути будь – якою, її задає ведучий, або вибирається учасниками спонтанно).

Тема нашого малюнку «Дружба». По завершенні потрібно звернути увагу на гармонійність, завершеність, прояви взаєморозуміння відтворені на малюнку.

Обговорення:

- які враження від проведеної роботи?
- що найбільше сподобалось?

4. Мозковий штурм «Психологічний клімат» (10 хв.)

Мета: колективний пошук оригінальних відповідей, ідей.

Обладнання: аркуш ватману, 2,3 маркери різного кольору

Запитання: Що таке психологічний клімат?

5. Інформаційне повідомлення тренера «Психологічний клімат колективу» (5 хв.)

Сьогодні тема нашого тренінгу «Створення позитивного психологічного клімату в трудовому колективі».

6. Вправа «Хороші і погані вчинки» (10 хв.)

Мета: усвідомлення дітьми зв'язку між вчинками і самоповагою як необхідної умови повноцінного спілкування, без якого неможливий розвиток згуртованості.

Обладнання: аркуші паперу формату А-3, фломастери або маркери.

Учасники об'єднуються у три команди довільно або інший варіант-дорослі, діти. Кожній команді видається папір А-3, фломастери або маркери.

Завдання однієї команди – написати якомога більше вчинків, які дозволяють людині поважати себе більше. *Відповідно, завдання іншої* – написати якомога більше вчинків, через які повага людини до себе втрачається. За бажанням, кожна команда може підкріпити слова малюнками відповідних вчинків.

Кожна команда представляє свою тему. Далі продовжується загальне обговорення, в кінці тренер підсумовує все сказане. Дуже важливо звернути увагу на те, що у кожного є вибір між тими й іншими вчинками, але кожен раз, вибираючи ту чи іншу поведінку, ми набуваємо або втрачаємо повагу до себе.

Психологічний зміст вправи

Усвідомлення співробітниками зв'язку між вчинками і самоповагою. Виділення самого поняття «самоповага» і виявлення його зв'язку з взаємоповагою. А це необхідна умова повноцінного спілкування, без якого неможливий розвиток згуртованості.

7. Вправа «Подарунок» (5хв.)

Мета: навчити робити приємне одне одному, формувати згуртованість.

Один учасник за допомогою міміки і жестів показує що він «дарує» наступному учаснику. Учасник, який «отримав подарунок» відгадує, що це дякує за подарунок і «робить подарунок» наступному і т.д..

- які враження ?
- чи сподобались вам «подарунки»;
- приємніше отримувати чи дарувати подарунки?

8.Вправа «Стіна нерозуміння» (10 хв.)

Мета: актуалізація позитивного мислення, визначення причин непорозуміння, конфліктів.

Обладнання: ватман з намальованою на ньому стіною з великих каменів.

На малюнку зображена «стіна нерозуміння» людиною самої себе та інших людей. Що є камінням, з якого вона складена? Що є «наріжним каменем»? Напишіть на кожному камені причини нерозуміння себе та оточуючих (учасники обговорюють поставлені питання і записують свої рішення на камені). У що корисне можна перетворити стіну нерозуміння? Зробіть це, домалювавши необхідне (учасники пропонують різні варіанти продуктивного використання стіни або її частин).

Обговорення:

- Якими є основні причини нерозуміння оточуючих?
- Якими є головні причини нерозуміння себе?
- Чи можливо розуміти оточуючих, не розуміючи себе?
- Чи можуть інші люди пояснити нам самих себе?

9.Вправа «Малюнок у парі» (15хв.)

Мета: дослідження міжособистісних взаємин і конфліктів.

Обладнання: папір формату А-4, кольорові олівці, фарби.

Об'єднати в пари.

Завдання: Покладіть між собою і партнером аркуш, візьміть кожен по декілька кольорових олівців або фарб. Уважно подивіться один одному в очі і потім спонтанно починайте малювати, не відриваючи очі один від одного. Намагайтесь виразити свої почуття, спілкуватись з партнером за допомогою ліній, форм, кольорів. Коли завершите малювати, обміняйтесь з партнером враженнями про те, що відбувалось під час вправи. Розкажіть про будь-які емоції, які у вас викликає малюнок партнера. Подивіться чи не можете ви провести паралелі між тим як ви малюєте, і тим, як функціонуєте в групі. Спробуйте довідатись, щось про свого партнера.

10. Вправа «Цінності людини» (12 хв.)

Мета: встановити людські цінності.

Обладнання: папір формату А-3, фломастери.

Цінності включають в себе «елементи морального виховання, найважливіші складові внутрішньої культури людини, які, кажучи в особистісних установках, властивостях і якостях, визначають його відношення до суспільства, природи, іншим людям, самому собі» (Асташова Н.А.)

Учасники об'єднуються в групи (учні, батьки, педагоги). Кожна група записує свої цінності, а потім зачитує і всі разом вирішують, які цінності можна вважати цінностями своєї групи.

- Чи схожі цінності мають всі групи?
- Які цінності хотіла б дописати група собі, почувши цінності інших груп?
- Чи можна віднести до списку цінностей цінності людського спілкування?

11. Вправа «Формула ідеального колективу» (13 хв.)

Мета: дати можливість учасникам групи охарактеризувати сприятливий клімат в колективі.

Обладнання: аркуші паперу формату А-4, фломастери або олівці.

Об'єднати учасників в 3 групи (учні, батьки, вчителі).

Завдання: Дайте повну характеристику сприятливого, позитивного мікроклімату в колективі. Які його складові? Створити формулу ідеального колективу.

Запитання до учнів:

- Яких складових не вистачає у вашому колективі?
- Над чим ви маєте задуматись і як можете виправити ситуацію?

12. Інформаційне повідомлення тренера (5 хв.)

Характеристика сприятливого психологічного клімату.

13. Вправа. «Тарілка з водою» (10 хв.)

Мета: розвивати взаєморозуміння у групі, зрозуміти і обговорити закономірності виникнення взаємодопомоги

Обладнання: тарілки з водою по кількості команд.

Об'єднати в 2 команди(червоний, зелений).

Завдання: група учасників, мовчки з закритими очима, передає по колу тарілку з водою.Змагання: хто швидше і не розіллє воду з тарілки.

В результаті при передачі розвиваються способи комунікації, пошук рук партнера до моменту передачі тарілки, попередження про передачу дотиком.

Аналіз вправи:

- 1.Що показала ця вправа? Що дала зрозуміти?
2. Що, на вашу думку, не вдалося?
3. Як це можна виправити, що необхідно зробити?
4. Які емоції відчували під час цієї вправи?

14. Підсумки (10 хв.)

Тренер пропонує всім учасникам по колу висловити власні думки та враження з приводу тренінгу.

- Чи сподобалось вам тренінг? Чим?
- Які моменти стали приємними, які викликали тривогу, дискомфорт?
- Чи дізнались ви щось нового про себе, про свій колектив?
- Яке значення для людини має позитивний психологічний клімат?
- Поділіться своїми враженнями.

Висновок:

Отже, соціально-психологічний клімат це якісна сторона міжособистісних відносин що виявляються у вигляді сукупності психологічних умов, сприяючих або перешкоджаючих продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості в групі.

Однією з ознак «команди» є згуртованість, взаємовиручка, підтримка і одночасно вимогливість до себе і інших.

Одним з най важливіших показників, що колектив «команда» є хороший соціально-психологічний клімат. Тобто такий стан в колективі,

коли кожному його члену надаються оптимальні умови для реалізації його здібностей і схильностей.

Таким чином, позитивний психологічний клімат має велике значення, адже:

- забезпечує об'єднання дітей у згуртований колектив;
- надає простір для прояву й розвитку здібностей, інтересів, нахилів;
- сприяє розвитку творчої самореалізації кожної особистості;
- формує кращі морально-психологічні якості;
- підтримує оптимальний тонус психіки;
- задовольняє вимоги психогігієни (не має шкідливого впливу на психіку та психофізичне здоров'я людини);
- підвищує емоційний тонус, а значить і працездатність ;

Яскравим методом для оптимізації соціально-психологічного клімату є психологічний тренінг, один з яких ви сьогодні відвідали. Він сприяє збільшенню неформальних зв'язків, створенню дружніх відносин; вирішенню проблемних ситуацій, обговорити і вирішити які не вистачає часу в робочій діяльності; зняттю напруження після важкого дня; проясненню для кожної людини його цінностей, мотивів, життєвої стратегії. Психологічний тренінг сприяє розкриттю людини, як індивідуальності та особистості.

15. Ритуал прощання (5 хв.)

Учасники кладуть руки одне одному на плечі й тричі кажуть: «Ми - молодці!»