

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА  
ШЕВЧЕНКА**

**ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГІЇ  
КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ПСИХОЛОГІЇ**

**ДИПЛОМНА РОБОТА:  
ЗВ'ЯЗОК СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО  
КЛІМАТУ У ВЕЛИКИХ КОМПАНІЯХ**

**на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»  
з напрямку 053 «Психологія»**

студентки окр «магістр»

Орлової Олександри Олександрівни

Науковий керівник:

Доктор психологічних наук, професор

Коваленко А. Б.

Допустити до захисту в дек  
кафедра соціальної психології  
протокол № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_  
завідувач кафедри:  
доктор психологічних наук, професор  
Траверсе Т. М..

---

(підпис)

**КИЇВ - 2024**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗВ'ЯЗКУ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОМПАНІЯХ.....	7
1.1. Теоретичні підходи до визначення стилів керівництва та їх впливу на організаційні процеси .....	7
1.2. Сутність, структура та чинники формування соціально- психологічного клімату організацій.....	17
1.3. Дослідження зв'язку між стилем керівництва та соціально- психологічним кліматом у компаніях .....	28
Висновки до першого розділу.....	35
РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ВЕЛИКІЙ КОМПАНІЇ .....	37
2.1. Організація дослідження, обґрунтування психодіагностичного інструментарію .....	37
2.2. Аналіз та інтерпретація отриманих результатів емпіричного дослідження .....	47
Висновки до другого розділу.....	69
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА В КОМПАНІЇ.....	71
3.1. Програма формування позитивного соціально-психологічного клімату.....	71
3.2. Аналіз результатів впровадження програми та оцінка її ефективності .....	77
3.3. Рекомендації щодо довготривалого підтримання позитивного соціально-психологічного клімату.....	79
Висновки до третього розділу .....	81
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	86
ДОДАТКИ .....	94

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження** Ефективність діяльності великих компаній значною мірою залежить не лише від технічного оснащення та ресурсів, а й від людського фактора. У сучасних умовах стрімкого розвитку економіки та зростання конкуренції значну увагу приділяють соціально-психологічному клімату у колективі, який визначає загальний добробут у робочому середовищі. Стиль керівництва є важливим чинником, який безпосередньо впливає на соціально-психологічний клімат трудового колективу. Він визначає атмосферу взаємовідносин у колективі, а також рівень мотивації, задоволеності роботою та ефективності працівників. Позитивний соціально-психологічний клімат сприяє тому, що працівники відчують задоволення від співпраці з колегами, відчують підтримку, що дозволяє їм легше виконувати поставлені завдання та зосереджуватися на досягненні цілей компанії. Натомість несприятливий соціально-психологічний клімат призводить до виникнення конфліктів, напруженості та зниження продуктивності, що негативно позначається на якості роботи та психологічному стані співробітників.

Проблема впливу стилю керівництва на трудовий колектив розглядалася багатьма зарубіжними дослідниками, такими як Р. Стогдилл, Р. Харрісон, Р. Блейк, Г. Кунц, Дж. Моутон, Ф. Фідлер, К. Бланшир, П. Херсі, Т. Мітчел, Р. Хаус, А. Юкль, Г. Хофстеде, Д. Гоулман, Дж. Коттер, Д. МакГрегор та іншими. Проблема соціально-психологічного клімату в колективі також була предметом дослідження таких авторів, як В. М. Шепель, К. Аргирис, Е. Шейн, Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Д. Е. Мейо, Г. Саймон, С. Файнман, Т. Уолл, Р. Пейн, Л. Карамушка, Н. Базалійська, Н. Коломінський, А. Хмелевська та Н. Жигайло.

Попри значну кількість досліджень, питання соціально-психологічного клімату залишається одним із ключових аспектів сучасної психології, особливо в контексті великих компаній, де специфічні особливості організаційної структури та розподілу ролей мають значний вплив на характер взаємодії між працівниками. Постійне зростання вимог до персоналу робить соціально-

психологічний клімат важливим фактором, що визначає ефективність функціонування трудового колективу.

Отже, дослідження впливу стилю керівництва на соціально-психологічний клімат у великих компаніях та розробка умов для підтримки позитивного робочого середовища є актуальним завданням сьогодення.

**Мета дослідження:** теоретично та емпірично дослідити зв'язок стилю керівництва та соціально-психологічного клімату у великих компаніях, розробити та впровадити програму формування позитивного соціально-психологічного середовища в компанії.

**Завдання дослідження:**

1. Здійснити теоретико-методологічний аналіз поняття стилю керівництва, соціально-психологічного клімату та їх взаємозв'язку в організаціях.

2. Діагностувати особливості стилю керівництва та соціально-психологічного клімату у великій компанії.

3. Охарактеризувати зв'язок стилю керівництва та соціально-психологічного клімату у великій компанії.

4. Розробити та впровадити програму формування сприятливого соціально-психологічного середовища у великій компанії.

**Об'єктом дослідження** є соціально-психологічний клімат у великих компаніях.

**Предмет дослідження** – зв'язок стилю керівництва та соціально-психологічного клімату у великих компаніях.

**Методи дослідження.** З метою дослідження зв'язку стилю керівництва та соціально-психологічного клімату у компаніях використано *теоретичні методи* – аналіз наукової літератури за темою дослідження; логіко-психологічний аналіз (класифікація, систематизація, порівняння, узагальнення); *емпіричні* – опитування, психологічне тестування; математико-статистичної обробки даних – критерій рангової кореляції Спірмена ( $r$ -Спірмена),  $t$ -критерій Стьюдента; *інтерпретаційні* – аналіз, синтез, систематизація отриманих даних, порівняння з результатами інших досліджень.

Для вирішення поставлених завдань обрано такі *психодіагностичні методики* як Методика оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський); Методика «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді;; Методика оцінки соціально-психологічного клімату в колективі (Л. М. Карамушка); Методика «Шкала негативного впливу роботи» Д. Ватсона (адаптація С. Д. Максименка, О. М. Кокуна, Є. В. Тополова); Методика «Визначення індексу групової згуртованості за К. Сішором»; Методика «Визначення типових способів реагування на конфліктну ситуацію (методика К. Н. Томаса).

**Гіпотеза дослідження** полягає у припущенні, що існує зв'язок стилю керівництва та соціально-психологічного клімату у великих компаніях.

**База дослідження.** У дослідженні взяли участь 210 осіб працівників 7-ми підрозділів компанії. Дослідження проводилося на базі міжнародної компанії харчових та агротехнологій «МХП» (Міронівський хлібопродукт) у м. Києві.

**Наукова новизна одержаних результатів** в тому, що:

- визначено особливості взаємозв'язку між стилем керівництва та соціально-психологічним кліматом у великих компаніях на прикладі міжнародної компанії «МХП»;
- уточнено чинники, що впливають на соціально-психологічний клімат організації, зокрема роль стилю керівництва, зважаючи на рівень згуртованості колективу, емоційну підтримку та способи вирішення конфліктів;
- розроблено та впроваджено програму формування позитивного соціально-психологічного середовища в компанії, яка ґрунтується на результатах дослідження стилів керівництва та їх впливу на взаємовідносини між працівниками.

**Теоретична значущість** результатів дослідження полягає в розширенні теоретичних відомостей щодо стилів керівництва та їхнього впливу на соціально-психологічний клімат у великих організаціях.

**Практичне значення роботи** визначається в тому, що одержані результати дослідження та висновки можуть бути використані керівниками підприємств, HR-менеджерами та корпоративними психологами для підвищення ефективності управління персоналом і покращення внутрішньої взаємодії в колективі. Розроблена програма формування позитивного соціально-психологічного клімату може сприяти підвищенню рівня задоволеності працівників, зниженню конфліктності в колективі та, відповідно, підвищенню продуктивності праці.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 82 сторінках комп'ютерного набору. Робота включає 19 таблиць і 14 рисунків, що ілюструють основні результати дослідження. Повний обсяг роботи становить 107 сторінок, з яких список використаних джерел налічує 80 найменувань та 3 додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗВ'ЯЗКУ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОМПАНІЯХ

### 1.1. Теоретичні підходи до визначення стилів керівництва та їх впливу на організаційні процеси

Протягом усього періоду еволюції менеджменту та психології управління не вщухають дискусії щодо сутності та природи керівництва. Питання про те, що саме визначає успішне управління, викликає різноманітні теоретичні підходи та суперечливі погляди.

У сучасній теорії психології управління розрізняють поняття «лідерство» та «керівництво». За Р. М. Стогділлом, лідер – це особа, яка або самостійно вирішує завдання, або розподіляє обов'язки між членами групи так, щоб кожен міг проявити ініціативу. Лідери зазвичай мають особистісні якості, які приваблюють інших, такі як авторитет, досвід, харизма, інтелект. Отже, лідерство – це здатність впливати на інших завдяки власним якостям для досягнення поставленої мети. Люди добровільно слідуєть за лідером [54, с. 9-21].

Керівництво, у свою чергу, є різновидом управлінської діяльності, який, базуючись на владних повноваженнях, забезпечує реалізацію функцій менеджменту, формує та впроваджує методи управління, а також трансформує їх в управлінські рішення через налагодження комунікацій. У системі менеджменту керівництво виступає інтегруючою функцією, яка проникає у всі аспекти управлінських процесів організації, забезпечуючи їхню взаємодію та гармонійний розвиток [49]. В ідеалі ефективний керівник повинен володіти якостями лідера, адже тоді вплив на підлеглих базується не лише на посадових повноваженнях, але й на соціальних зв'язках, що сприяє формуванню стосунків «лідер-послідовник», які є ефективнішими як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі порівняно з моделлю «керівник-підлеглий» [21].

Як лідерство, так і керівництво мають управлінський статус, оскільки обидва підходи передбачають можливість впливати на інших людей чи ситуацію. Лідерство орієнтується на вплив через авторитет, харизму, натхнення та емоційний зв'язок, тоді як керівництво більше спирається на формальну владу, адміністративні інструменти та нормативи. Обидва підходи використовують різноманітні засоби, такі як авторитет, примус, традиції, економічні механізми (наприклад, винагороди) та соціально-психологічні впливи, для досягнення поставлених цілей. Успішний лідер або керівник часто комбінує ці підходи, адаптуючи методи впливу до потреб колективу і ситуації [35, с. 122-124].

Далі варто розрізнити поняття «стиль керівництва» та «стиль управління». Стиль керівництва визначає характер стосунків між керівником і підлеглими, відображаючи підходи до взаємодії, підтримки, контролю та мотивування співробітників. Він проявляється у практичній діяльності керівника і охоплює його комунікативні та емоційні аспекти, що впливають на атмосферу в колективі. Стиль управління, своєю чергою, передбачає наявність об'єкта або процесу, на який спрямований управлінський вплив. Він має на меті вирішення організаційно-управлінських завдань і охоплює методи та підходи до планування, організації, контролю та координації діяльності колективу. Тобто стиль управління більше пов'язаний із забезпеченням ефективного функціонування організації, враховуючи стратегічні й операційні аспекти управління, у той час як стиль керівництва сфокусований на міжособистісних відносинах і соціально-психологічному кліматі [30].

Первинно термін «стиль» ( від лат. «stilus», грец. «stylos») означав паличку для письма, а згодом використовувався у значенні «почерк». Відповідно, стиль керівництва можна розглядати як своєрідний «почерк» дій керівника [5, с. 994].

На сьогодні відсутній єдиний підхід до визначення стилів керівництва. Існує безліч теоретичних концепцій і моделей, що пропонують різні класифікації та підходи до стилів керівництва залежно від конкретних аспектів, таких як ситуація, особистісні риси керівника, потреби підлеглих і організаційна культура. Кожен

підхід відображає різні сторони управлінського процесу, що ускладнює створення універсальної моделі для визначення стилів керівництва [53, с. 387-393].

Згідно з деякими науковими працями, стиль керівництва може розглядатися як сукупність принципів, норм, методів та прийомів, що використовуються керівником для впливу на підлеглих з метою ефективної реалізації управлінської діяльності [50; 63; 72]. А. Б. Ройтман і В. А. Толлок дають таке визначення, стиль керівництва – це система методів, які постійно застосовуються в процесі управління [50]. Л. І. Федулова вважає, що стиль керівництва включає в себе найчастіше застосовувані менеджером принципи та методи управління [63]. Г. В. Щекин зазначає, що стиль керівництва відображає звичну манеру поведінки керівника щодо підлеглих з метою впливу на них та стимулювання їх до досягнення цілей організації [72].

Стиль керівництва, на думку Л. Г. Дідковської і П. Г. Гордієнка, є відносно стійкою системою способів, методів і форм діяльності менеджера, що визначає управлінську стратегію в певних умовах [7, с. 46-48].

Р. М. Пушкар та Н. П. Тарнавська визначають стиль керівництва як звичну манеру взаємин із підлеглими, включаючи ступінь делегування повноважень та типи влади, що використовуються керівником [49].

Питання класифікації стилів керівництва вперше підняв К. Левін у своїй праці «Експериментальний підхід до вивчення автократії та демократії». У класичному експерименті під керівництвом К. Левіна виділено три основні стилі керівництва або лідерства:

- 1) авторитарний (директивний);
- 2) демократичний (колегіальний);
- 3) ліберальний (дозвільний, попустительський) [78, с. 292-300].

Стиль керівництва визначає спосіб, за допомогою якого керівник організовує діяльність своїх підлеглих та досягає результатів у роботі. Детальніше наведемо таблицю (Таблиця 1.1), в якій представлені основні стилі керівництва та їх характеристики за К. Левіном [22].

Таблиця 1.1.

Основні стилі керівництва та їх характеристики за К. Левіном [78]

Стиль керівництва	Характеристика
Авторитарний	Керівник ухвалює всі рішення самостійно, з чітким розподілом компетенцій та директивним виконанням вказівок. Для керівника характерні завищена самооцінка, впевненість, агресивність та жорсткий контроль за діяльністю підлеглих. Мислення керівника відзначається догматизмом, де єдина правильна думка – його власна.
Демократичний	Рішення ухвалюються колегіально, залучаючи всіх управлінців до процесу прийняття рішень, що сприяє усвідомленню кожним працівником своєї відповідальності та значущості в досягненні загальної мети. Демократичний стиль активізує ініціативу працівників, сприяє креативним рішенням та поліпшує морально-психологічний клімат в організації.
Ліберальний	Керівник уникає ухвалення рішень, перекладаючи відповідальність на інших. Такий стиль характеризується низькою активністю керівника, небажанням запроваджувати інновації. Під його впливом організація та її підрозділи втрачають мобільність, а працівники – мотивацію та ініціативу. Керівник часто діє залежно від свого емоційного стану, що впливає на вибір стилю керівництва.

Р. Блейк і Дж. Моутон розглядають стиль керівництва як систему методів впливу керівника на підлеглих. Досліджуючи управлінську діяльність менеджерів, вони виявили, що їхня робота завжди відбувається у межах так званого «силового поля» між двома основними напрямками: вектором «виробництва», який зосереджений на ефективному створенні продукції, та вектором «людини», орієнтованим на підтримку гуманних відносин і задоволення потреб працівників [77].

Для дослідження цих двох векторів – орієнтації на завдання та орієнтації на людей – Р. Блейк і Дж. Моутон розробили «гратку керівництва» (GRID). Вони розділили «силове поле» на дев'ять градацій по кожному з напрямів: один вектор

характеризує ступінь уваги до виробничих завдань, а інший – рівень уваги до потреб і благополуччя співробітників [76]:

1. Стиль невтручання характеризується низьким рівнем турботи як про виробництво, так і про людей. Керівник, який використовує цей стиль, намагається мінімізувати свої зусилля, щоб просто утриматися на займаній посаді. Такий підхід називають «зубожінням» керівництва, коли досягнення мінімальних результатів є головною метою;

2. Стиль «сільського клубу» передбачає високу увагу до людей при низькій турботі про виробничі показники. Основна мета керівника полягає у встановленні дружніх стосунків та створенні комфортних умов праці, в той час як конкретні результати відходять на другий план;

3. Стиль «керівництво завданнями» – керівник робить акцент на досягненні максимальних виробничих результатів, не зважаючи на потреби працівників. Зосередженість на контролі за виконанням завдань і реалізація владних повноважень є основними характеристиками цього стилю, де ефективність роботи залежить лише від підходу керівника;

4. Стиль «золотої середини» поєднує турботу як про виробництво, так і про людей, намагаючись балансувати між завданнями організації та інтересами працівників;

5. Командний стиль вважається найбільш ефективним, оскільки керівник прагне забезпечити як успіх виробництва, так і задоволення потреб працівників. Досягнення цілей організації відбувається через спільну участь усіх членів команди, що сприяє формуванню атмосфери довіри, відповідальності та поваги [76; 77].

М. Тайт [79] досліджував стилі керівництва та звузив їх спектр до двох основних підходів: транзакційного та трансформаційного, протиставляючи їх один одному. Транзакційний стиль керівництва передбачає винагородження підлеглих для досягнення поставлених цілей. Він розглядається як своєрідна угода між керівником і підлеглим, де продуктивність обмінюється на певні нагороди. Трансформаційне керівництво, зі свого боку, спрямоване на створення у підлеглих

почуття гідності, довіри та реалізацію спільного організаційного бачення. Цей стиль керівництва вносить елементи натхнення та інтелектуального стимулювання, мотивує підлеглих через формування високих очікувань і моделювання відповідної поведінки, а поточні завдання впливають із нових ідей та підходів [79, с. 235-241].

Т. М. Беннетт [75] запропонував третій стиль керівництва: пасивне керівництво або керівництво-уникання (Таблиця 1.2). Автор встановив, що цей стиль, поряд із трансформаційним, є предиктором додаткових зусиль [75, с. 1-26].

Таблиця 1.2.

Стилі керівництва та їх характеристики за М. Тайт та Т. М. Беннетт [75; 79]

<b>Стиль керівництва</b>	<b>Характеристика</b>
Стиль невторчання	Керівники надають підлеглим повну свободу у прийнятті рішень, забезпечуючи лише ресурси та підтримку за потреби. Стиль підходить для досвідчених та самостійних команд, які можуть працювати без постійного контролю, але вимагають ресурсів і підтримки у критичних ситуаціях. Стиль може сприяти розвитку творчості та інновацій, оскільки підлеглі мають можливість самостійно експериментувати з підходами до виконання завдань.
Транзакційний стиль	Керівники використовують винагороди і покарання для мотивації підлеглих, встановлюючи чіткі домовленості та цілі. Він ефективний у середовищах, де важливі чіткі завдання і досягнення конкретних результатів у визначений термін. Транзакційне керівництво підходить для команд, які орієнтовані на виконання завдань і цінують стабільність у відносинах керівник-підлеглий. Аспектом цього стилю є прозорість очікувань і результатів, що забезпечує взаємне розуміння вимог і винагороди.
Трансформаційний стиль	Керівники надихають підлеглих, створюють візію майбутнього та сприяють змінам у мисленні і потребах підлеглих. Вони мотивують команди на досягнення високих цілей, стимулюючи їх розвиватися і виходити за межі своїх можливостей. Трансформаційний стиль керівництва ефективний у середовищах, де важливі зміни, інновації та

високий рівень залученості.
-----------------------------

Існує також думка щодо класифікації типів керівництва, яка полягає в тому, що кількість стилів керівництва значно перевищує десяток. О. Є. Кузьмін, Г. В. Герасимчук та Н. Т. Мала [23] класифікували стилі керівництва за такими характеристиками як ставлення до людського фактору, особливості діяльності, ставлення до інших інстанцій, рівень співпраці, стиль взаємодії з підлеглими, комунікативна поведінка, метод впливу, швидкість адаптації до ситуацій взаємодії, тип мислення, цілеспрямованість, стиль роботи, тип темпераменту та мотиваційна поведінка керівника (рис. 1.1). Вид стилів керівництва – це категорія, яка об'єднує предмети або явища на основі спільних ознак [23, с. 188-193].

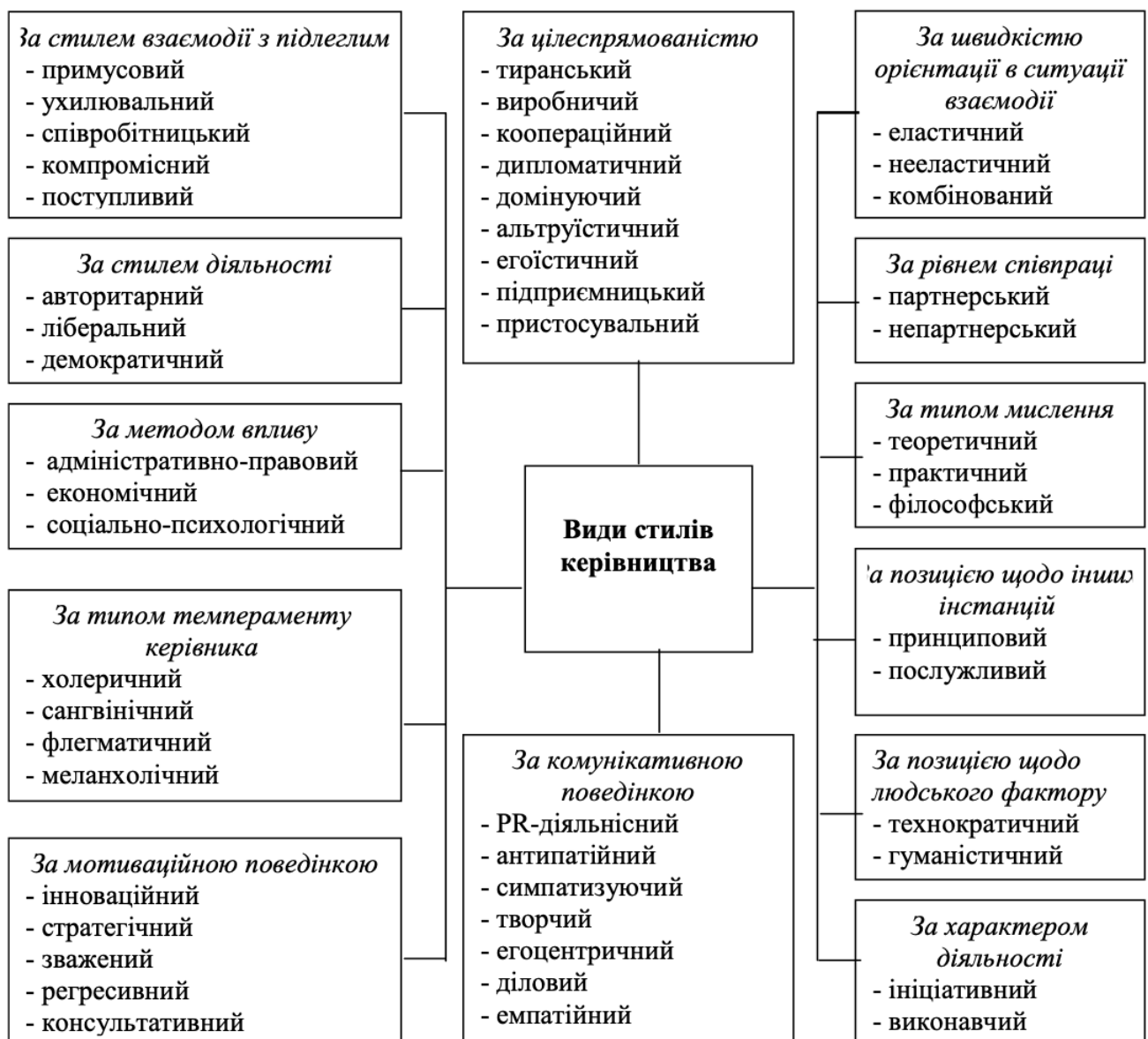


Рис. 1.1. Класифікація стилів керівництва за О. Є. Кузьміним, Г. В. Герасимчук та Н. Т. Малою [23].

До інших стилів керівництва можна віднести процес переходу від «прихованого» («анонімного») до «відкритого» («видимого») стилю управління [25]. «Прихований» («анонімний») стиль керівництва характеризується тим, що керівники вищої ланки, які приймають найважливіші рішення і впливають на загальний розвиток корпорації, залишаються невідомими не тільки для рядових співробітників, але й для керівників нижчої та навіть середньої ланки. «Відкритий» («видимий») стиль керівництва виник через дискредитацію «прихованого» стилю. Цей стиль вирізняється визнанням важливості горизонтальних зв'язків та комунікаційних каналів, відкритим спілкуванням між представниками різних структурних підрозділів, турботою про підлеглих, їхній статус і умови праці, а також забезпеченням поінформованості про стан справ у організації [24].

Значний внесок у цю сферу зробив І. Адізес. Його «теорія стилів менеджменту» є методологічною основою системного підходу до управління та функціонування організації в цілому. І. Адізес розглядає стилі керівництва (а також типи менеджерів) у контексті чотирьох основних функцій, які управління повинно виконувати в будь-якій організації: Producing (P) – виробництво результатів, Administrating (A) – адміністрування, Entrepreneuring (E) – підприємництво, Integrating (I) – інтеграція [43, с. 39-44].

Точка зору множинної класифікації стилів керівництва досягає крайнощів у підходах, де максимізується кількість характеристик. Наприклад, В. О. Храмов та А. П. Бовтук стверджують, що «існує стільки стилів управління, скільки є підприємств і керівників» [68].

Стиль керівництва є особливим і індивідуальним для кожного керівника, оскільки формується під впливом багатьох чинників, серед яких можна виділити:

1) особистий характер – стиль керівництва визначається вродженим темпераментом та характерними особливостями особистості керівника;

2) суб'єктивність – стиль керівництва є відображенням особистих поглядів, культурно-соціальних настанов і моральних норм керівника;

3) визначення цілей – стиль керівництва змінюється залежно від завдань та пріоритетів організації;

4) гнучкість – адаптація стилю керівництва відповідно до конкретних ситуацій;

5) актуальність – врахування сучасних тенденцій управління;

6) організаційні традиції – стиль керівництва формується також відповідно до традицій, які існують в організації [32, с. 216-222].

Основні риси керівника, що визначають стиль управління, включають загальне розуміння діяльності організації; усвідомлення можливих змін у зовнішньому середовищі та здатність використовувати ці зміни на користь організації; розуміння внутрішніх процесів організації; креативний підхід до вирішення проблем; здатність мотивувати як себе, так і персонал; бажання і здатність до співпраці; розуміння результатів роботи структурних підрозділів та оцінка їхнього впливу на загальну результативність організації; вміння ставити досяжні цілі; схильність до прийняття ризиків; здатність ухвалювати рішення і брати на себе відповідальність за їх реалізацію [27].

На вибір стилю керівництва, за словами Р. Танненбаума [59], можуть впливати три основні фактори:

- сила керівника – його знання, навички, компетенції, цінності та досвід;

- сила підлеглих – їх прагнення до самостійності, відповідальності, професіоналізму, роботи в команді, ідентифікації з метою організації, а також бажання здобувати знання та досвід;

- сила ситуації – стиль, який домінує в організації, специфіка та завдання робочої групи (виконувані функції в межах структури організації), а також час і умови зовнішнього середовища [59, с. 35-41].

Ефективність управлінської діяльності, мікроклімат у колективі та орієнтованість команди на результати багато в чому залежать від стилю керівництва. Керівники на всіх рівнях повинні зосереджуватися на досягненні

визначених результатів, а лідер, який орієнтований на ефективний стиль керівництва, здатен досягати високих показників [46, с. 43].

Діяльність керівника можна розглядати через три ключові напрями: управління процесами, управління персоналом та управління собою. Основою управлінської роботи є стиль керівництва, який визначає взаємодію з підлеглими, якість прийняття й виконання управлінських рішень, можливості для кар'єрного зростання в організації, залучення співробітників до реалізації цілей організації, а також виконання управлінських функцій менеджерами середньої та нижчої ланки [34, с. 131-134]. Таким чином, стиль керівництва значною мірою впливає на якість управлінських дій, проілюструємо місце стилю керівництва в управлінні



організацій на Рис. 1.2.

Рис. 1.2. Місце стилю керівництва у управлінській діяльності організацій [34]

Останніми роками дослідники приходять до висновку, що не існує універсального стилю керівництва, який був би ефективним у будь-яких умовах. Успішність певного стилю управління залежить від ситуації, що стало передумовою розвитку теорії ситуативного управління. Жоден із стилів не є універсальним, тому керівники повинні вміти гнучко адаптувати свій підхід відповідно до обставин [8].

Отже, на основі проаналізованих теоретичних підходів до визначення стилів керівництва можемо зробити висновок, що це стійка система методів, принципів і форм діяльності керівника, що використовуються для впливу на підлеглих з метою ефективної реалізації управлінських завдань. Основні види стилів керівництва класифікуються як авторитарний (директивний), демократичний (колегіальний), ліберальний (дозвільний), транзакційний та трансформаційний. Немає єдиного універсального стилю, який був би ефективним у будь-яких умовах. Кожен стиль керівництва має свої переваги та недоліки, і його ефективність значною мірою залежить від конкретної ситуації, організаційної культури, особистих рис керівника та потреб підлеглих.

## **1.2. Сутність, структура та чинники формування соціально-психологічного клімату організацій**

Формування ефективного соціально-психологічного клімату в організації є чинником, що впливає на продуктивність, задоволення працівників та загальну якість роботи. Успіх будь-якої організації значною мірою залежить від якості взаємодії її членів, від їхнього ставлення до роботи та рівня емоційної підтримки в колективі.

Колектив (від лат. «collectivus» – збірний) – це найвищий рівень розвитку і функціонування соціальної групи, який характеризується єдністю ідейних, організаційних, ділових і міжособистісних стосунків [44, с. 67]. Рисами колективу є спільність цілей і високий рівень спілкування між його членами. Мета

професійної або суспільно корисної діяльності є основним фактором, що забезпечує згуртованість колективу [15].

Значущими аспектами для колективу є рівень його інтегрованості, згуртованість учасників, а також задоволення їхніх потреб і інтересів у професійній діяльності, фізичному, психічному і моральному розвитку. Колектив є тим середовищем, яке зв'язує особистість із ширшим соціальним контекстом [33, с. 36-40].

У колективі виділяють ділову і психологічну структури. У випадку інтегрованості й згуртованості колективу ці структури добре взаємодіють, а за відсутності такої взаємодії можуть виникати суперечності між ними. Ефективне управління колективною діяльністю вимагає врахування не тільки професійного спілкування, а й взаємодії поза професійними завданнями. Професійні завдання колективу мають значний вплив на психологічний клімат, а психологічний клімат, своєю чергою, може як сприяти, так і заважати досягненню мети. У сучасних компаніях людський фактор має вирішальне значення для створення позитивного мікроклімату [41].

У понятті «соціально-психологічний клімат» можна виділити дві основні складові: по-перше, соціальний клімат, який визначається ступенем усвідомлення членами соціальної групи загальних цілей і завдань; по-друге, психологічний клімат, який відображає неформальні взаємини, що формуються між членами групи в процесі безпосереднього контакту [73, с. 77-83].

Л. М. Карамушка відзначає, що психологічний клімат є багатограним явищем, яке має різні прояви або структурні елементи, що можуть бути класифіковані за кількома критеріями. Одним з таких критеріїв є ставлення членів колективу до об'єктів навколишнього світу [13].

На основі цього критерію, Л. Мафтин виокремлює наступні структурні елементи психологічного клімату, що відображають ставлення членів колективів до: загальної справи; один до одного; світу в цілому; самих себе [29, с. 214–224]. Дослідниця вказує, що перші дві групи є первинними, тобто найвиразнішими і найбільш безпосередніми виявами психологічного клімату. Наступні дві групи є

вторинними, більш опосередкованими, оскільки вони залежать не лише від життєдіяльності конкретного колективу, а й від інших факторів (соціальних та особистісних). Всі прояви психологічного клімату мають два основні параметри: предметний (спрямованість уваги та характер сприйняття працівниками освітніх організацій певних аспектів їхньої діяльності) та емоційний (задоволення або незадоволення цією діяльністю) [47].

На основі іншого критерію — міри представленості психологічних, соціальних та соціально-психологічних проявів, можна виділити додаткові структурні елементи психологічного клімату, окрім тих, що вже названі. Ці елементи включають психологічний, соціальний та соціально-психологічний аспекти [3, с. 56-60].

Психологічний аспект характеризується наявністю у освітніх установах свого унікального психологічного клімату, який відображається у різних інтелектуальних, емоційних та вольових станах і якостях колективів. Наприклад, деякі колективи можуть створювати атмосферу інтелектуальної активності, творчого пошуку, цілеспрямованості та оптимізму. Водночас інші колективи можуть проявляти інтелектуальну та творчу інертність, відсутність новаторських підходів до освітнього процесу, науково-методичної діяльності, а також песимізм і небажання долати труднощі при досягненні цілей [11, с. 17-20].

Соціальний аспект соціально-психологічного клімату освітніх організацій відображає рівень відповідності клімату соціальним вимогам, що висуваються суспільством у певний період. Це включає етичні стандарти, соціальну відповідальність, очікування щодо якості освіти, інтеграції та соціальної активності закладу. Соціальний аспект клімату виступає посередником між зовнішніми очікуваннями та внутрішнім середовищем організації, забезпечуючи гармонію між ними. У структурі соціального клімату можна виділити кілька його видів. Політичний клімат відображає цінності та рівень підтримки політики закладу. Моральний клімат визначається моральними нормами, що панують у колективі, та етикою взаємодії. Діловий клімат характеризується рівнем професійної взаємодії, відповідальності та ділової активності, що впливає на

продуктивність і професійний розвиток. Естетичний клімат стосується естетичних аспектів освітнього середовища, що впливають на емоційний комфорт та мотивацію [67].

Соціально-психологічний аспект знаходить відображення у інтегрованих показниках групової психології, що є необхідним для збереження цілісності колективу та його функціонування як відносно самостійного об'єднання людей. До таких характеристик колективу належать єдність, згуртованість, взаємодопомога, близькість між членами колективу, а також подібність їхніх думок, оцінок і настанов [18, с. 263-267].

Енциклопедичні джерела визначають соціально-психологічний клімат як систему міжособистісних взаємин, що формуються в колективі під час спільної діяльності та регулярної взаємодії; сукупність психологічних умов, які можуть як сприяти, так і заважати колективній діяльності та всебічному розвитку особистості [45, с. 66].

Соціально-психологічний клімат колективу згідно з Н. В. Хованець [65] є станом міжособистісних взаємин, який виявляється через сукупність психологічних умов, що можуть як сприяти, так і заважати ефективній діяльності колективу. У колективі взаємодіють люди з власними особистісними рисами, інтересами та різним статусом, що визначає їхню поведінку і вплив на інших. Кожен прагне зайняти активну позицію, захистити свої права, реалізувати свої можливості та задовольнити амбіції. Ця складна мозаїка інтересів, прагнень і дій створює соціально-психологічний клімат у колективі [65]

За визначенням В. Водніка, соціально-психологічний клімат колективу – це стабільний психічний стан, який властивий кожному колективу і може мати значний вплив на взаємини між людьми, їхнє ставлення до роботи та довкілля [6, с. 36-70].

У колективі мікроклімат виконує низку важливих функцій, які сприяють його ефективній діяльності та створенню сприятливих умов для праці:

- консолідує функція сприяє згуртуванню колективу, об'єднанню зусиль працівників для досягнення спільних цілей та вирішення навчально-виховних

завдань. Ця функція формує відчуття єдності, взаємопідтримки та спільної відповідальності серед членів колективу;

- стимулююча функція допомагає реалізувати емоційний потенціал та життєву енергію членів колективу, мотивуючи їх до активної участі у спільній діяльності. Вона стимулює творчість, ініціативність та ентузіазм, що позитивно впливає на продуктивність праці;

- стабілізуюча функція забезпечує стабільність внутрішньоколективних відносин, створюючи умови для успішної адаптації нових членів. Вона сприяє формуванню сталіших зв'язків, зменшенню конфліктів та підвищенню рівня психологічного комфорту серед працівників;

- регулююча функція встановлює норми взаємин та етичні стандарти поведінки, що підтримують порядок та належний рівень професійної етики у колективі. Завдяки цій функції формується зрозумілий і прийнятний для всіх стиль спілкування і взаємодії, що регулює поведінку членів колективу та сприяє гармонійній взаємодії [57, с. 150-154].

Соціально-психологічний клімат у різних колективах може відрізнитися за змістом та спрямованістю, і тому розрізняють три основні види клімату: з позитивною, негативною та нейтральною спрямованістю [58, с. 29-37]. Позитивний соціально-психологічний клімат називають сприятливим або здоровим, негативний – несприятливим або нездоровим, а клімат із не чітко визначеною спрямованістю – нейтральним [34, с. 131-134].

Характерними рисами сприятливого соціально-психологічного клімату є: довіра до працівників та вимогливість, терпимість до чужих думок, доброзичлива критика, задоволення від приналежності до організації, високий рівень взаємодопомоги та емоційної підтримки, вільне висловлення своєї думки під час обговорення колективних питань, готовність брати на себе відповідальність за стан справ у групі, а також достатня поінформованість про завдання і стан їх виконання [18, с. 263-267].

Характеристики несприятливого, нейтрального та сприятливого («ідеального») соціально-психологічного клімату, на формування якого має орієнтуватися будь-яка організація [51, с. 77-80], наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристики типів соціально-психологічного клімату колективу [51]

<b>Тип соціально-психологічного клімату</b>	<b>Характеристики</b>
<b>Сприятливий тип</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Довіра, доброзичливість, чуйність, висока взаємовимогливість і ділова критика;</li> <li>- Вільне висловлення власної думки під час обговорення питань колективу;</li> <li>- Відсутність тиску керівника на підлеглих, право на участь у прийнятті важливих рішень;</li> <li>- Поінформованість усіх членів про завдання колективу і їх виконання;</li> <li>- Можливість активної участі у діловому спілкуванні</li> <li>- Умови для активної професійної і творчої діяльності, самореалізації та саморозвитку</li> <li>- Задоволення роботою, взаємодопомога у критичних ситуаціях, відповідальність за колективні справи.</li> <li>- Уболівання за честь колективу, сприяння його розвитку.</li> <li>- Прагнення до внутрішнього морального розвитку кожного працівника.</li> <li>- Поєднання свободи діяльності з дисципліною, творча активність.</li> <li>- Взаєморозуміння, підтримка, можливість максимально використовувати потенціал.</li> </ul>
<b>Несприятливий тип</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Байдуже ставлення один до одного і до спільних справ.</li> <li>- Ізольованість кожного працівника, що призводить до низьких результатів роботи.</li> <li>- Низький рівень дисципліни, напруженість у відносинах, конфліктність.</li> <li>- Бажання змінити місце роботи через несприятливі умови.</li> </ul>

<b>Нейтральний тип</b>	- Збалансованість суб'єктивних та об'єктивних ознак. - Нестійкість клімату, можливість раптових змін.
----------------------------	--

I. М. Бикова [4] виділяє кілька типів соціально-психологічного клімату, кожен із яких має свої характерні риси:

1) Сприятливий, стійкий тип. Колектив характеризується гармонійним балансом ділових і емоційних відносин. Формується активне, ділове ядро колективу, відсутні явні або приховані угруповання та негативне ставлення один до одного. Більшість членів групи задоволені своєю професією, що сприяє створенню позитивної атмосфери та підвищенню загальної продуктивності колективу. Цей тип клімату відзначається високим рівнем згуртованості, довіри та підтримки між співробітниками.

2) Сприятливий, нестійкий тип. У колективі спостерігається нестійкість соціально-психологічного клімату, яка виникає через суперечності між діловими і емоційними відносинами, а також між поведінкою активних співробітників і тих, хто не поділяє загальної думки. В таких колективах можливе формування тимчасових груп або альянсів, що впливає на загальну стабільність відносин. Попри наявність певних труднощів, клімат в цілому залишається позитивним, а проблеми можуть бути вирішені завдяки ефективному управлінню.

3) Середньо сприятливий, проблемний тип. У колективі наявні суперечності як у ділових, так і у міжособистісних відносинах. Є явні та приховані угруповання, що може впливати на надійність колективу та ефективність його роботи. Проблеми у відносинах між співробітниками призводять до непорозумінь і зниження рівня згуртованості. У таких умовах існує ризик конфліктів і відсутності підтримки, що впливає на загальну мотивацію і рівень задоволеності працівників своєю роботою.

4) Несприятливий тип. Ситуація в колективі є надзвичайно неблагополучною, присутнє негативне міжособистісне ставлення, часті конфлікти і зриви у взаєминах між співробітниками, що призводить до зниження

продуктивності роботи. Цей тип клімату характеризується високим рівнем напруженості, недовірою і відсутністю підтримки. Працівники не відчують себе частиною колективу, що може викликати апатію, небажання співпрацювати і збільшення плинності кадрів. Управлінське втручання є необхідним для покращення ситуації та відновлення здорового клімату в колективі [4, с. 241-251].

У процесі формування соціально-психологічного клімату керівництву вищої ланки підприємства необхідно враховувати сукупність норм [9], представлених на рис. 1.3.

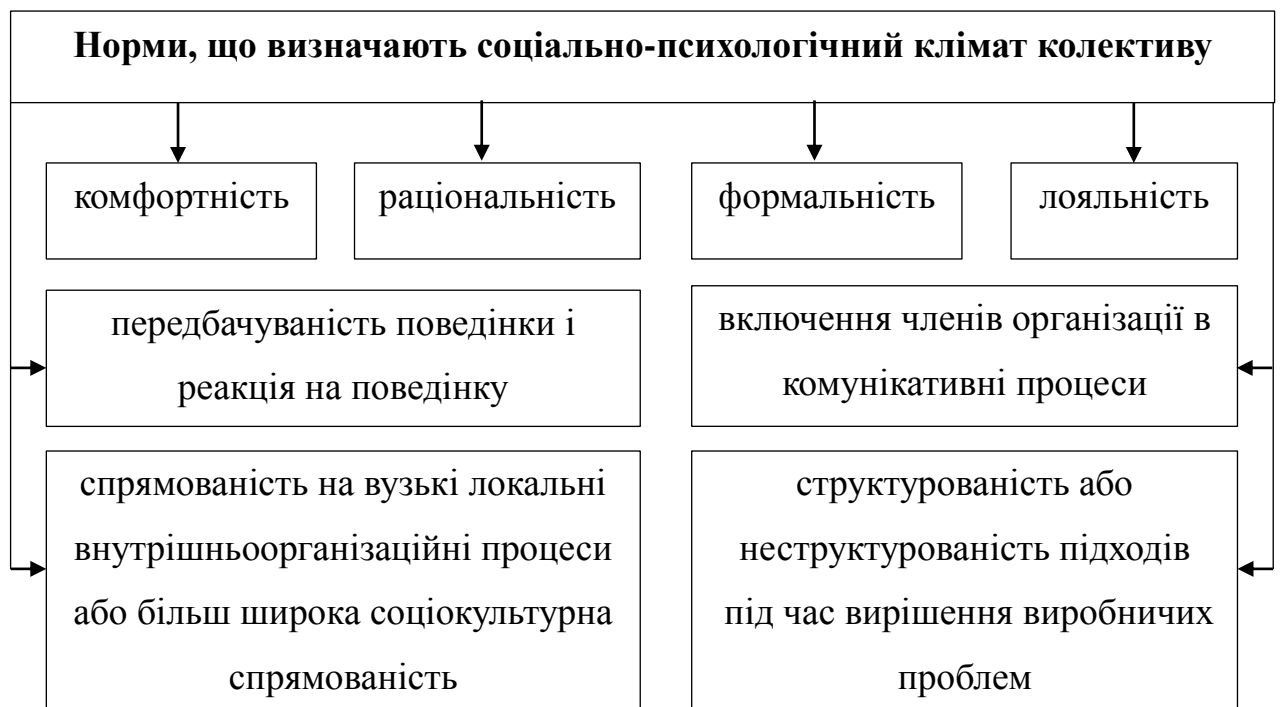


Рис. 1.3. Норми, що визначають соціально-психологічний клімат колективу в організаціях Г. В. Жаворонкової [9]

Такі норми створюють базу для ефективного розвитку соціально-психологічного клімату, сприяють забезпеченню комфортних умов, чіткого розуміння цілей і взаємодії у колективі, що, в свою чергу, покращує результативність організації [11, с. 341-344].

Основні чинники макро- та мікросередовища, що впливають на процес формування соціально-психологічного клімату професійних груп виокремлені у праці С. О. Кличковського [19]. До чинників макросередовища відносяться:

1. Суспільно-політичний стан у країні включає економічну ситуацію, яка оцінюється через рівень заробітної плати працівників, цінову політику та податкову систему. Ці аспекти впливають на стабільність доходів населення, добробут і загальний рівень економічної активності, що відображається на можливостях працевлаштування і задоволеності працею;

2. Соціально-демографічні чинники пов'язані із задоволенням потреб суспільства та забезпеченням країни трудовими ресурсами. Вони враховують чисельність, склад і динаміку населення, що безпосередньо впливає на доступність кваліфікованих кадрів і можливості розвитку організацій;

3. Етнопсихологічні чинники включають наявність або відсутність етнічної ворожнечі у регіоні, яка може впливати на атмосферу в колективах, взаємовідносини між працівниками, рівень соціальної напруженості та інтеграції різних етнічних груп у суспільстві.

Чинники мікросередовища включають:

1. Об'єктивні чинники – це технічні, санітарно-гігієнічні та адміністративні умови в кожній конкретній компанії, які визначають фізичне середовище праці, забезпечення безпеки, комфортні умови та необхідні ресурси для ефективної роботи працівників;

2. Суб'єктивні або соціально-психологічні чинники, до яких належать:

а) формальна складова включає характеристику офіційних та організаційних зв'язків між членами колективу, їхні професійні статуси та функціональні ролі. Це визначає структуру взаємовідносин, ієрархію, систему підпорядкування та відповідальності в організації;

б) неформальна складова охоплює якість міжособистісних стосунків, таких як дружні контакти, співпраця, взаємодопомога, що визначає психологічний комфорт працівників. Також включає індивідуально-психологічні особливості працівників, такі як темперамент, цінності та установки, що впливають на загальну психологічну сумісність і формування позитивної атмосфери в колективі [19, с. 47-57].

Колектив авторів під керівництвом Л. М. Карамушки [60], аналізуючи структуру соціально-психологічного клімату та чинники, що впливають на його формування, вказує, що основні компоненти цього клімату відображають рівень задоволеності працівників наступними аспектами: змістом роботи; умовами праці та побуту; міжособистісною взаємодією всередині колективу; взаємодією поза межами колективу; стилем керівництва та особистими якостями керівника, а також стосунками між керівником і підлеглими (рис. 1.4).

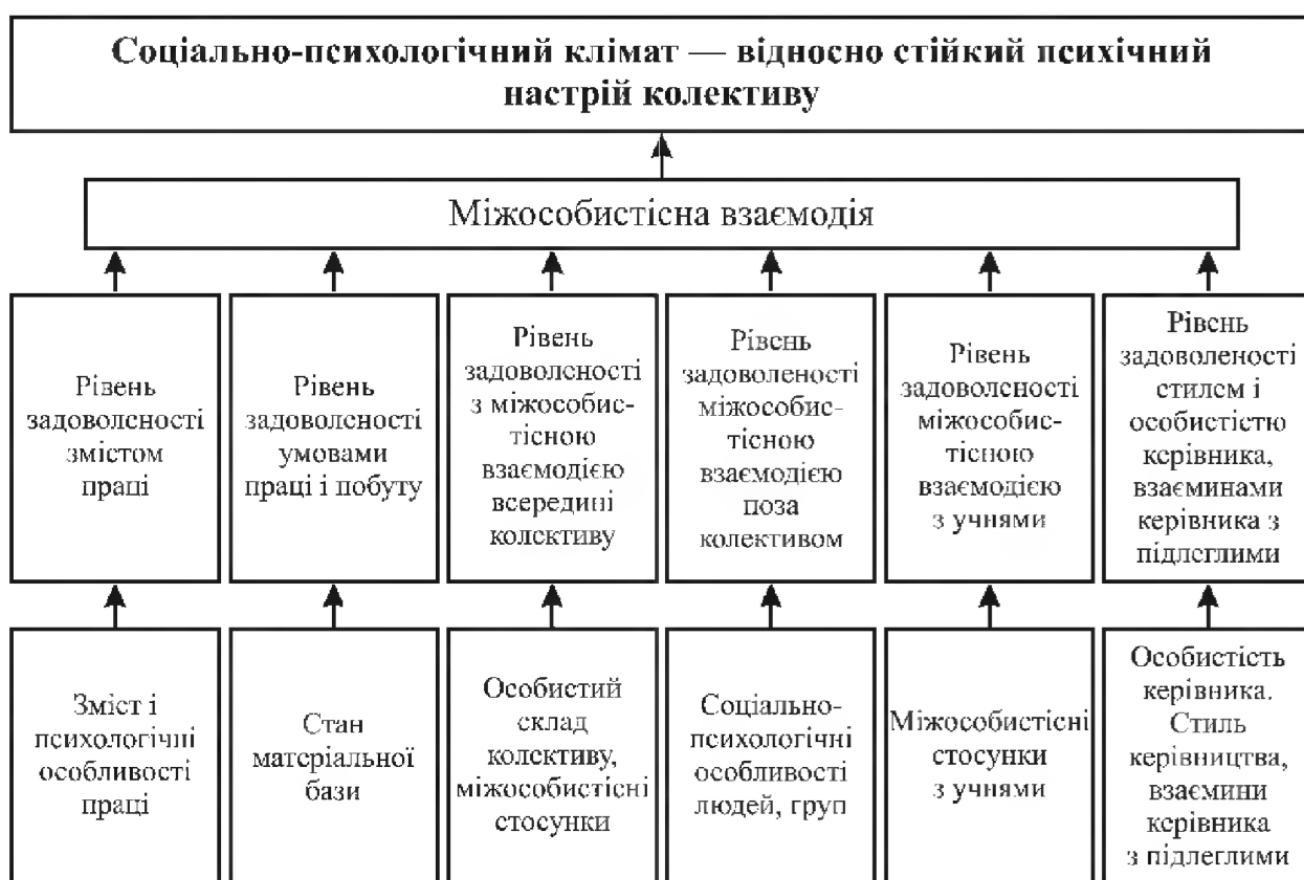


Рис. 1.4. Структура соціально-психологічного клімату та чинники, що впливають на його формування за Л. М. Карамушкою [60]

На рис. 1.3. показано, що основні чинники, які впливають на формування кожного з компонентів соціально-психологічного клімату, включають зміст і психологічні особливості праці, стан матеріальної бази, особовий склад колективу, міжособистісні взаємини, соціально-психологічні особливості людей та груп, а

також особистість керівника, стиль його керівництва та взаємини з підлеглими [12, с. 108-112].

Соціально-психологічний клімат колективу не можна розглядати без врахування загальної життєдіяльності колективу та всієї сукупності психологічних явищ, що виникають у ньому. Він формується через взаємодію всіх членів колективу, у процесі виконання спільних завдань, що створює умови для формування специфічної атмосфери. Зміст життєдіяльності колективу визначається цілями і завданнями спільної діяльності, що спрямовані на досягнення результатів, які є значущими для всіх учасників. Крім цього, соціально-психологічний клімат також відображає професійні та особистісні інтереси членів колективу, які впливають на мотивацію, ставлення до роботи та один до одного [64, с. 107-113].

У процесі досягнення цілей формується система соціальних зв'язків, що включає як офіційні, так і неформальні взаємозалежності між працівниками. Ці взаємозалежності впливають на характер спілкування, рівень підтримки, ступінь довіри, а також на загальну атмосферу в колективі. Важливими компонентами життєдіяльності колективу є психологічні явища, такі як міжособистісні стосунки, рівень конфліктності, взаєморозуміння, згуртованість та взаємодопомога, які формують специфічний мікроклімат, що або сприяє, або заважає досягненню спільних цілей [28, с. 297-299]. Тому важливо досліджувати не абстрактний соціально-психологічний клімат, а конкретний соціально-психологічний клімат певного колективу, з урахуванням його діяльності, специфіки групових соціально-психологічних явищ, характеру взаємин, ставлення до спільної діяльності, до інших людей та до себе, групових норм і цінностей тощо. Дослідження клімату має базуватися як на особливостях самого колективу (структурних, кількісних, статево-вікових тощо), так і на специфіці його професійної діяльності [44].

Узагальнюючи дослідження, соціально-психологічний клімат характеризується взаємовідносинами між членами колективу, рівнем емоційної підтримки та організаційною атмосферою. Його структура включає соціальні, психологічні та соціально-психологічні аспекти, а формування залежить від

макро- та мікрофакторів, зокрема стилю керівництва, міжособистісної взаємодії, умов праці та професійного середовища. Клімат у колективі може бути сприятливим, несприятливим або нейтральним, і для його оптимізації необхідно враховувати індивідуальні характеристики колективу та його діяльність.

### **1.3. Дослідження зв'язку між стилем керівництва та соціально-психологічним кліматом у компаніях**

Проаналізувавши теоретичні джерела з питань стилів керівництва та соціально-психологічного клімату, ми визначили, що стиль керівництва має вплив на формування соціально-психологічного клімату колективу.

Стиль керівництва – це сукупність методів, способів і прийомів, за допомогою яких керівник впливає на колектив, організовує роботу і взаємодію працівників. Стилі керівництва можуть бути різними, наприклад: демократичний (включення працівників у процес прийняття рішень, заохочення відкритого обговорення), авторитарний (жорсткий контроль, прийняття рішень одноосібно керівником), або ліберальний (мінімальне втручання керівника в роботу підлеглих, надання їм свободи в ухваленні рішень) [40]. Соціально-психологічний клімат – це стан міжособистісних стосунків у колективі, що виявляється у сукупності психологічних умов, які можуть як сприяти, так і перешкоджати продуктивній діяльності та розвитку особистості. Його основними характеристиками є рівень взаємної довіри, підтримки, згуртованості, а також ставлення працівників до роботи і колег [26, с. 98-102].

Від стилю управління значною мірою залежить атмосфера у колективі, яка визначає рівень довіри, взаємодопомоги та згуртованості між працівниками. Стиль управління, який обирає керівник, формує модель взаємодії в організації, впливає на комунікацію, підтримку та залученість працівників [36].

А. Холодницька [66] зазначає, що відносини в колективах, незважаючи на їхню регламентацію посадовими інструкціями, положеннями та іншими

організаційними і розпорядчими документами (регламентами роботи, розпорядженнями, угодами тощо), формуються під впливом не тільки цих формальних аспектів, але й численних зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні обставини включають такі чинники, як загальний стан економіки, політична ситуація, соціальна обстановка, а також характер взаємодії організації з її зовнішнім середовищем. Внутрішні фактори охоплюють потреби, можливості, переконання, очікування та інші особистісні характеристики працівників, що формують внутрішню динаміку колективу. Ці фактори є складовими соціально-психологічного клімату, який визначає загальний стан колективу, його моральний дух, згуртованість, емоційну атмосферу, ступінь взаємної підтримки, довіри і співробітництва між працівниками. Соціально-психологічний клімат, таким чином, визначається не тільки формальними правилами і стандартами, але й емоційними, ціннісними та мотиваційними особливостями людей, що становлять колектив. Основна відповідальність за покращення соціально-психологічного клімату в колективі покладається на керівника, який виступає ключовою фігурою у створенні сприятливої атмосфери [66, с. 61-64].

У своїй праці Н. І. Шетеля [69] досліджувала процес формування соціально-психологічного клімату в педагогічних колективах. Результати дослідження показали, що найважливіший вплив на соціально-психологічний клімат у колективі мають наступні чинники:

- стиль керівництва, переважно демократичний, та колегіальність у прийнятті рішень;
- функціонально-рольові міжособистісні відносини, що включають боротьбу за лідерство, популярність та статус у колективі;
- емоційно-оцінні міжособистісні взаємини, що відображають зв'язок між рівнем емоційності та залученості у стосунки з оточуючими. Ці взаємини значною мірою детерміновані суб'єктивними потребами в спілкуванні (інтеграція, любов, контроль) та потребою їхнього задоволення [69, с. 31].

Цікаве дослідження формування соціально-психологічного клімату театрального колективу провела О. Л. Шопша [70]. Вона визначила, що

основними факторами, які впливають на становлення соціально-психологічного клімату, є стиль керівництва та індивідуально-психологічні характеристики членів колективу. Стиль керівництва визначає атмосферу, в якій відбувається взаємодія в колективі, а індивідуальні особливості учасників колективу, такі як темперамент, рівень мотивації, цінності та установки, впливають на характер міжособистісних відносин, рівень довіри та згуртованості.

Провідним компонентом, що визначає формування соціально-психологічного клімату, є конативний компонент. Конативний компонент охоплює мотиваційно-волеві аспекти поведінки, включаючи прагнення до співпраці, готовність до участі у спільній діяльності та здатність до саморегуляції в процесі роботи в колективі. Саме цей компонент визначає рівень залученості членів театрального колективу в творчий процес, їхню ініціативність та взаємопідтримку, що є чинниками для забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату [70, с. 44-55].

Л. Е. Орбан-Лембрик [39] зазначає, що загальний характер соціально-психологічного клімату колективу залежить від рівня розвитку групи. Чим вищий рівень розвитку групи, тим сприятливішим стає соціально-психологічний клімат, оскільки згуртованість, взаємна підтримка та довіра стають основними характеристиками взаємодії в колективі. Існує позитивний зв'язок між станом клімату розвинутого колективу, ефективністю спільної роботи його членів і рівнем їхньої згуртованості. У такому середовищі працівники відчують себе частиною єдиного цілого, що стимулює мотивацію до спільної діяльності та забезпечує високу продуктивність. Оптимальне управління кліматом та діяльністю колективу вимагає від керівництва особливих знань і навичок, таких як вміння аналізувати стан міжособистісних відносин, виявляти та усувати конфліктні ситуації, стимулювати згуртованість та підтримувати позитивний мікроклімат [39].

Умовою задоволеності працею є позитивний соціально-психологічний клімат колективу та стиль управління, що впливає на стан групової психіки. Негативний соціально-психологічний клімат зазвичай формується через емоційні та поведінкові компоненти, які говорять про невміння регулювати емоції в процесі

взаємодії та неадекватну поведінку [67]. У представленій нами схемі враховано основні чинники, що впливають на задоволеність працівників роботою, а також взаємодію між різними компонентами (рис. 1.5.).

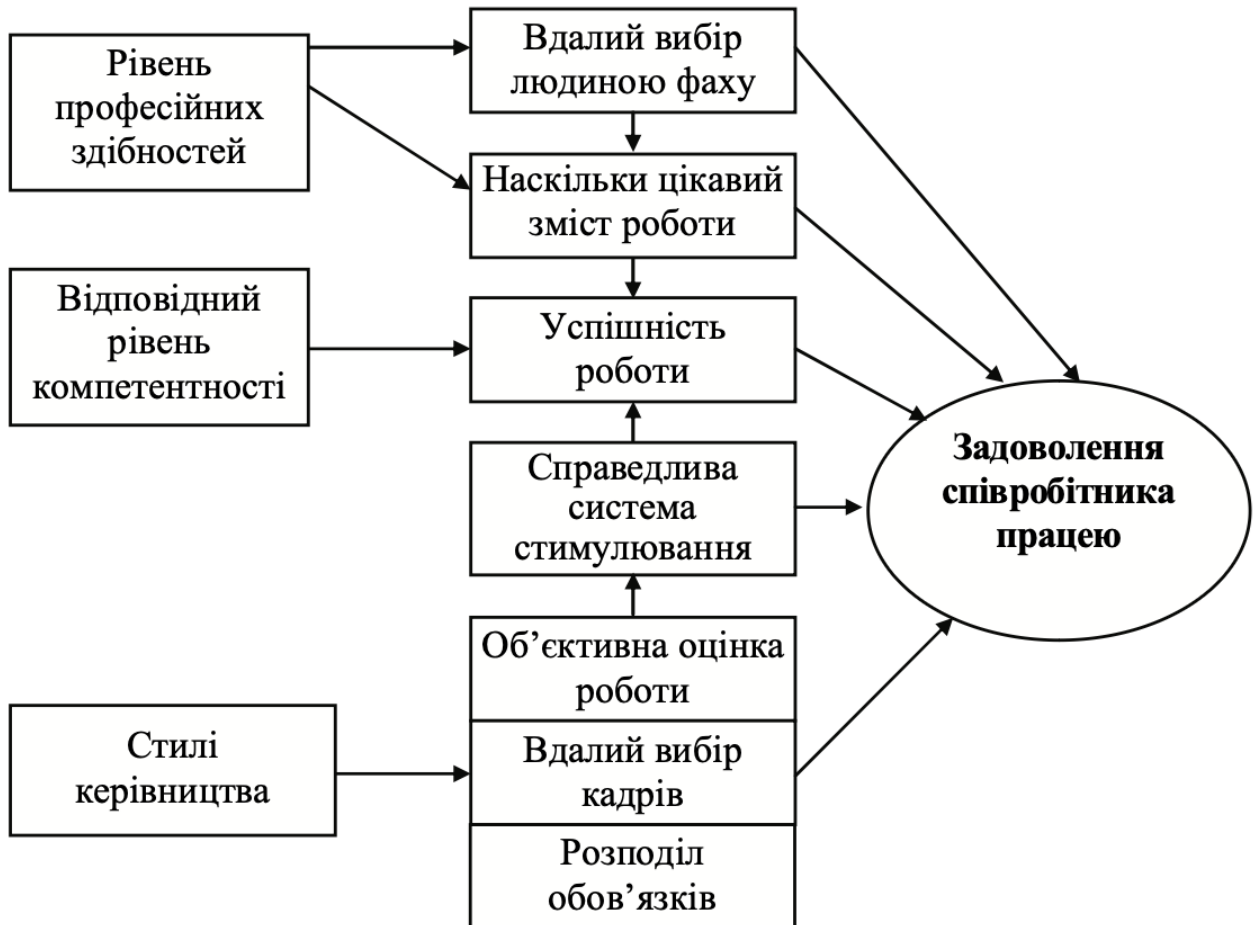


Рис. 1.5. Чинники задоволеності працівників роботою у компанії за А. Г. Хоронжий [67]

Керівник може комбінувати різні стилі управління, наприклад, авторитарний та кооперативний, щоб досягти найкращого результату. Кожен керівник створює унікальний соціально-психологічний клімат, у якому працює колектив. Н. Жигайло виділяє три основні типи такого клімату [10, с. 374-383]:

1) Структурований (формальний) клімат – керівник застосовує жорсткий підхід, контролюючи діяльність підлеглих, встановлюючи обмеження та заборони. Від співробітників вимагається суворе дотримання розпорядку. Керівник виглядає недоступним, що може призвести до страху у нових співробітників;

2) Ліберальний клімат відрізняється легким, вільним підходом, коли керівник рідко втручається в діяльність підлеглих. Відсутність контролю може стати пасткою, особливо для недосвідчених працівників, які можуть втратити мотивацію і розвинути погані звички;

3) Демократичний клімат – керівник намагається створити атмосферу, де цілі співпадають із цілями підлеглих, забезпечуючи задоволення від роботи і високу віддачу. Проте такий клімат складно створити і підтримувати, він вимагає значного досвіду, вміння та терпіння від керівника. Іноді керівник змушений лавірувати між структурованим і ліберальним стилями, щоб досягти балансу [10; 42].

Головне завдання керівника у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату полягає в мінімізації конфліктів у колективі. Як зазначає Т. І. Сергієнко [55], авторитарний стиль керівництва часто призводить до збільшення рівня конфліктності через жорсткі вимоги та відсутність можливості для працівників висловлювати свої думки. Демократичний стиль, навпаки, сприяє зменшенню конфліктів завдяки залученню працівників до прийняття рішень та обговорення проблемних питань. Ліберальний стиль також може знижувати конфліктність, проте через відсутність чіткого контролю може виникати ризик некерованих конфліктних ситуацій [55, с. 236-242].

Згідно з дослідженням, проведеним М. В. Шушкевичем [71] у різних колективах, встановлено, що демократичний стиль управління переважає серед інших видів керівництва. Цей стиль відзначається здатністю координувати та спрямовувати діяльність колективу, надавати автономію здібним підлеглим, стимулювати ініціативу і новаторські методи роботи, переконувати, надавати моральну підтримку, проявляти справедливість та тактовність у суперечках, а також досліджувати індивідуальні риси особистості та соціально-психологічні процеси в колективі, попереджаючи конфлікти і створюючи високоморальну атмосферу. Колегіальний стиль управління, що передбачає залучення працівників до розв'язання проблем і прийняття групових рішень, вважається найефективнішим. Обрання авторитарного стилю керівництва зазвичай зумовлено

небезпечними умовами праці, що потребують жорстких, чітких та директивних методів управління [71, с. 256-257].

Авторитарний стиль, через жорстке адміністрування та відсутність залучення співробітників до прийняття рішень, створює атмосферу напруженості та конфліктів, що негативно впливає на взаємовідносини в колективі. Ліберальний стиль, навпаки, сприяє свободі думок і дій, але може призвести до хаосу та втрати контролю, особливо за наявності кількох неформальних лідерів із різними поглядами. Демократичний стиль, завдяки рівному залученню всіх членів команди до прийняття рішень, створює позитивний соціально-психологічний клімат, сприяє співпраці та підтримці, що в свою чергу підвищує загальну задоволеність роботою та ефективність діяльності колективу [34, с. 131-134].

Кожний стиль управління має свій «психологічний портрет» керівника, де кожен структурний елемент стилю відображається по-своєму [15]. Основні елементи стилю управління часто формують головну стратегію взаємодії керівника з колективом, і стають фундаментом для стилю керівництва. Використання певного індивідуального стилю управління, тобто адаптація стилю до певних умов та соціальних ситуацій, залежить від багатьох об'єктивних і суб'єктивних факторів [74].

Якщо керівник має тенденцію ставити надмірно високі вимоги, прилюдно критикувати співробітників, частіше карати, ніж заохочувати, ігнорувати внесок співробітників у спільну діяльність, погрожувати їм чи залякувати, не враховувати їхні думки та потреби, це може призвести до формування нездорової робочої атмосфери. Відсутність взаємної поваги і довіри спонукає працівників займати оборонну позицію, обмежувати контакти, виникають комунікативні бар'єри та конфлікти, а також бажання змінити роботу. Водночас навіть авторитарний стиль управління може бути ефективним, якщо керівник враховує інтереси співробітників, пояснює свої рішення і робить їх зрозумілими та обґрунтованими, приділяючи увагу розвитку позитивних міжособистісних відносин. Особливості стилю управління певною мірою залежать від особистісних характеристик керівника та його підходу до управління [38].

Взаємодія між стилем управління та соціально-психологічним кліматом залежить від емоційної компетентності керівника. Керівник, який вміє розпізнавати і регулювати свої емоції, а також емоції інших людей, здатний ефективніше впливати на атмосферу в колективі, сприяти зміцненню довіри та зменшенню конфліктних ситуацій. Високий рівень емоційного інтелекту керівника допомагає йому встановлювати і підтримувати позитивні взаємини з підлеглими, а також сприяє розвитку конструктивних моделей поведінки [37, с. 67].

На ефективність стилю керівництва та формування соціально-психологічного клімату впливають різні чинники, серед яких можна виділити [62, с. 325-338]:

- структура організації – залежно від того, наскільки гнучка чи жорстка структура організації, керівник обирає відповідний стиль управління. У більш формалізованих ієрархічних організаціях керівники частіше використовують авторитарний стиль, тоді як у менш формальних структурах віддають перевагу демократичним або ліберальним методам [2, с. 3-48];

- особливості персоналу – стиль управління залежить від кваліфікації, досвіду, мотивації та особистісних рис працівників. Наприклад, авторитарний стиль може виявитися ефективним у ситуаціях, коли персонал має низький рівень кваліфікації і потребує чіткого керівництва. Водночас демократичний стиль краще підходить для досвідчених і мотивованих працівників, які здатні брати на себе відповідальність і генерувати нові ідеї [61];

- ситуаційні чинники – під час кризових ситуацій або в умовах обмеженого часу часто потрібне жорстке адміністрування та швидке прийняття рішень, що обумовлює застосування авторитарного стилю. У більш стабільних умовах керівник може дозволити собі використовувати демократичний або ліберальний підхід [36, с. 33-45];

- організаційна культура – важливим фактором є культура, яка панує в організації. Якщо в компанії домінує культура співпраці, підтримки і відкритого обговорення, демократичний стиль управління стане природним і ефективним

вибором. У компаніях із жорсткою ієрархією і акцентом на дисципліну авторитарний підхід буде більш прийнятним [51, с. 229-233].

Ефективний стиль керівництва неможливий без постійного зворотного зв'язку з колективом. Завдяки зворотному зв'язку керівник може оцінити результативність своєї стратегії управління, виявити проблеми, що виникають у команді, і коригувати свій стиль відповідно до поточних потреб працівників. Зворотний зв'язок також допомагає підвищити рівень довіри та задоволеності працівників, що, в свою чергу, покращує загальну атмосферу в колективі [40].

Підсумовуючи, стиль керівництва має значний вплив на формування соціально-психологічного клімату колективу, що, у свою чергу, впливає на ефективність роботи та задоволеність працівників. Демократичний стиль сприяє створенню позитивної атмосфери, підвищенню згуртованості та зниженню рівня конфліктів, тоді як авторитарний стиль часто призводить до напруженості та негативного соціально-психологічного клімату. Ліберальний стиль може забезпечити свободу, проте ризикує викликати відсутність контролю. Вибір стилю керівництва залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів, таких як організаційна структура, особливості персоналу та ситуаційні обставини. Ефективне керівництво вимагає емоційної компетентності та постійного зворотного зв'язку з колективом.

### **Висновки до першого розділу**

Підводячи підсумки теоретико-методологічного аналізу зв'язку стилю керівництва та соціально-психологічного клімату у компаніях, можемо зробити висновок що:

1) Стиль керівництва є своєрідним «почерком» дій керівника, який визначає характер його взаємодії з підлеглими, методи мотивування та підтримки колективу. Це сукупність принципів, норм, методів і прийомів, що керівник застосовує для впливу на підлеглих з метою досягнення організаційних цілей. Стиль керівництва визначає ефективність управлінської діяльності, впливає на

мікроклімат колективу, мотивацію працівників і, зрештою, на результати роботи організації. Ефективний стиль керівництва є гнучким та адаптивним, відповідно до потреб ситуації і колективу;

2) Соціально-психологічний клімат – це сукупність міжособистісних взаємин та психологічних умов, що виникають у колективі під час спільної діяльності. Він визначає загальну атмосферу в організації, рівень взаємної довіри, підтримки та згуртованості між працівниками. Клімат впливає на ефективність роботи, задоволеність працівників, їхню мотивацію та професійний розвиток. Формування позитивного соціально-психологічного клімату потребує ефективного управління, врахування соціальних, психологічних та організаційних чинників, що забезпечують сприятливі умови для колективної діяльності;

3) Стиль керівництва безпосередньо впливає на соціально-психологічний клімат колективу, визначаючи атмосферу взаємодії, рівень довіри, згуртованості та підтримки серед працівників. Від обраного стилю управління залежить ефективність комунікацій, мотивація співробітників, їхнє залучення до процесів прийняття рішень і готовність до співпраці. Стиль керівництва формує рівень задоволеності працівників, що впливає на продуктивність і загальну результативність організації. Необхідним є вміння керівника адаптувати свій стиль відповідно до потреб колективу та умов зовнішнього середовища для забезпечення позитивного клімату та досягнення спільних цілей.

## РОЗДІЛ 2

### ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ВЕЛИКІЙ КОМПАНІЇ

#### 2.1. Організація дослідження, обґрунтування психодіагностичного інструментарію

На основі аналізу опрацьованих теоретичних джерел з соціально-психологічного клімату компаній ми зробили висновок, що соціально-психологічний клімат колективу є чинником, який безпосередньо впливає на ефективність роботи, мотивацію та задоволеність працівників. Його формування значною мірою залежить від стилю керівництва, який визначає характер взаємодії в колективі, рівень підтримки, довіри та згуртованості. У цьому розділі буде розглянута спроба емпірично визначити зв'язок стилю керівництва та соціально-психологічного клімату у великих компаніях.

Дослідження здійснювалося у кілька послідовних **етапів**:

1. Перший етап – підготовчо-пошуковий. На цьому етапі було проведено аналіз теоретичних і методичних джерел, що стосуються досліджуваної проблематики. Визначено основні напрямки дослідження, обрані відповідні методики для його реалізації, а також сформовано гіпотезу. Крім того, було окреслено завдання дослідження, його методологічні та теоретичні підґрунтя.

2. Другий етап – емпірично-аналітичний. У цей період було зібрано первинні емпіричні дані шляхом проведення опитування. Для анкетування були обрані спеціалізовані психодіагностичні методики, які дозволяють оцінити показники соціально-психологічного клімату колективу, стилю керівництва, а також з'ясувати вплив стилю керівництва на соціально-психологічний клімат.

3. Третій етап – аналіз та узагальнення результатів. На цьому етапі результати емпіричного дослідження були оброблені за допомогою методів математико-статистичної обробки, а також проведено їх інтерпретацію.

На основі отриманих даних сформульовано програму формування позитивного соціально-психологічного середовища в компанії, спрямовані на оптимізацію стилів керівництва та поліпшення соціально-психологічного клімату колективу. Основна мета програми – підвищення задоволеності працівників, зменшення рівня конфліктності та збільшення продуктивності, щоб забезпечити ефективну та гармонійну роботу компанії.

Емпіричне дослідження було організовано у період з 5 жовтня по 1 листопада 2024 року в офлайн-форматі. Під час проведення емпіричного дослідження була здійснена діагностика показників соціально-психологічного клімату колективу, стилю керівництва та з'ясований характер зв'язку даних феноменів.

Наше дослідження відповідає кореляційній дослідницькій стратегії. Для встановлення зв'язку між показниками стилю керівництва і соціально-психологічного клімату колективу ми обрали коефіцієнт рангової кореляції Спірмена ( $r$ -Спірмена).

Математична обробка даних була здійснена за допомогою комп'ютерного пакету статистичних програм SPSS (версія 22.0).

**Вибірка.** Дослідження проводилося на базі міжнародної компанії харчових та агротехнологій «МХП» (Миронівський хлібопродукт) у м. Києві. У дослідженні взяли участь 210 осіб працівників 7 підрозділів компанії. Вибірка складалася з працівників таких департаментів:

1) Дирекція з фінансів та стратегічної підтримки – 30 осіб віком від 24 до 39 років, з яких 18 працівників жіночої статі та 12 чоловічої. Працівники цього підрозділу займаються фінансовим плануванням, моніторингом фінансових операцій і наданням підтримки для стратегічного розвитку компанії;

2) Департамент з управління персоналом – 30 осіб віком від 21 до 30 років, з яких 25 працівників жіночої статі та 5 чоловічої. Цей департамент відповідає за організацію роботи з персоналом, розвиток, мотивацію та підтримку ефективності працівників, а також за кадрове забезпечення компанії;

3) Департамент інформаційних та діджитал технологій – 30 осіб віком від 20 до 42 років, з яких 9 працівників жіночої статі та 21 чоловічої. Основною діяльністю цього департаменту є впровадження інформаційних технологій, підтримка цифрових систем компанії, а також інноваційні проекти, пов'язані з діджиталізацією бізнес-процесів;

4) Департамент маркетингу – 30 осіб віком від 25 до 38 років, з яких 16 працівників жіночої статі та 14 чоловічої. Працівники цього департаменту займаються розробкою і реалізацією маркетингових стратегій, організацією рекламних кампаній, дослідженням ринку та просуванням бренду компанії;

5) Дирекція розвитку бізнесу клієнтів – 30 осіб віком від 28 до 45 років, з яких 10 працівників жіночої статі та 20 чоловічої. Підрозділ відповідає за роботу з клієнтами, підтримку бізнес-відносин, вивчення клієнтських потреб та розробку програм для залучення і утримання клієнтів;

6) Юридичний департамент – 30 осіб віком від 24 до 48 років, з яких 12 працівників жіночої статі та 18 чоловічої. Основна діяльністю департаменту – надання юридичних консультацій, підтримка в питаннях законодавчого регулювання бізнесу, підготовка і перевірка юридичних документів, а також представлення компанії у правових справах;

7) Департамент адміністративної підтримки – 30 осіб віком від 19 до 33 років, з яких 21 особа жіночої статі та 9 чоловічої. Цей департамент надає адміністративну підтримку іншим підрозділам, забезпечуючи ефективну організацію документообігу, комунікації, забезпечення ресурсами, необхідними для функціонування компанії.

Детальніше проілюструємо статевий та віковий розподіл вибірки на Рис. 2.1 та Рис. 2.2 відповідно.

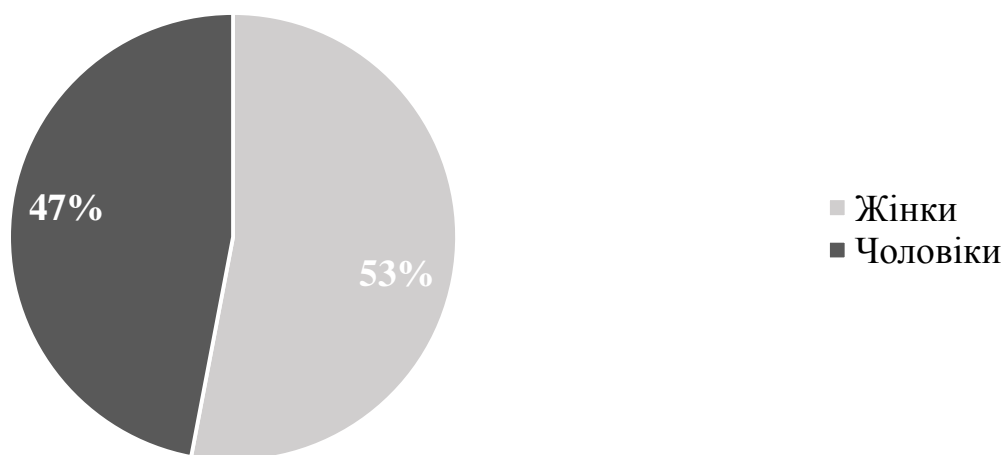


Рис. 2.1. Відсотковий розподіл вибірки дослідження за статтю респондентів

У вибірці дослідження, що включала 210 працівників, загальна кількість жінок становила 111 осіб, що відповідає 53% від усіх респондентів. Чоловіків у вибірці – 99 осіб, що складає 47% від загальної кількості. Обидві групи були представлені в нашому дослідженні майже рівномірно.

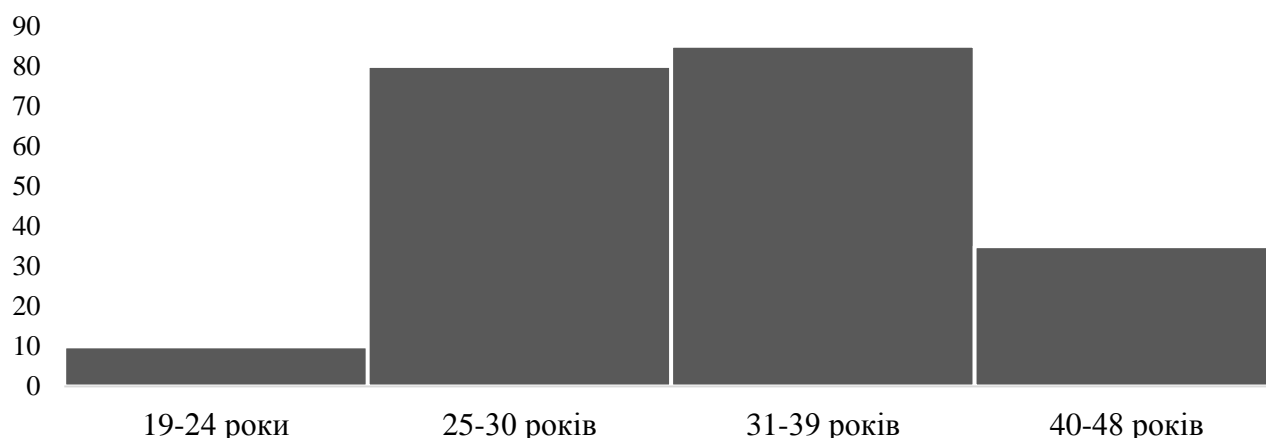


Рис. 2.2. Кількісний розподіл вибірки дослідження за віком респондентів

Розподіл працівників за віковими групами у вибірці показує таку картину: вікова група 19-24 роки налічує 22 особами (11%); вікова група 25-30 років представлена 87 особами (41% вибірки); вікова група 31-39 років включає 74 осіб, (35%); вікова група 40-48 років нараховує 27 осіб (13%). Вибірка забезпечує

різноманіття досвіду працівників і сприяє врахуванню поглядів представників різних вікових категорій у дослідженні.

Наша обрана вибірка є різноманітною за статтю, віком, а також сферою діяльності, що дає можливість емпірично дослідити вплив стилю керівництва на соціально-психологічний клімат у різних підрозділах великої компанії. Кожен підрозділ має свої специфічні завдання і особливості роботи, що забезпечує більш об'ємний аналіз взаємозв'язку стилів керівництва та соціально-психологічного клімату.

Учасники дослідження відібрані на добровільній основі, з урахуванням їхньої готовності до участі та відкритості до надання об'єктивних відповідей на питання щодо робочого середовища. Такий підхід забезпечив репрезентативність вибірки та високу мотивацію респондентів, що позитивно вплинуло на точність отриманих результатів. Дослідження проводилось на професійно-етичних принципах конфіденційності.

**Обґрунтування психодіагностичного інструментарію.** Вибір емпіричних методів зумовлений темою нашої роботи. Враховуючи мету і предмет дослідження та спираючись на результати теоретичного аналізу, ми підібрали діагностичні методики, які б допомогли підтвердити чи спростувати висунуту нами гіпотезу дослідження.

Вибираючи дослідницький інструментарій, ми керувались тим, щоб використати апробовані та стандартизовані методики, які носили б взаємодоповнюючий характер.

Для дослідження особливостей стилю керівництва ми обрали блок з двох методик, а саме Методику оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський) та Методика «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді.

**Методика оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський)** [20, с. 57-64] призначена для визначення індивідуального стилю управління керівника. Респондент заповнює бланк, у якому потрібно об'єктивно відповісти на серію тверджень, що стосуються його особистих рис, ставлення, звичок і підходів до взаємодії з людьми. Методика дозволяє виявити, який із трьох

стилів управління – авторитарний, ліберальний або демократичний – домінує у поведінці керівника, ґрунтуючись на сумах відповідей за спеціально визначеними групами тверджень.

Для кожного стилю керівництва визначаються такі рівні вираженості, залежно від суми відповідей у кожній групі:

- 0-7 балів – мінімальна вираженість стилю;
- 8-13 балів – середня вираженість стилю;
- 14-20 балів – висока вираженість стилю.

Якщо оцінки мінімальні за всіма стилями, то стиль керівництва можна вважати нестійким та невизначеним. Досвідчені керівники можуть демонструвати поєднання різних стилів. У методиці подано опис кожного рівня вираженості для кожного стилю, а саме:

1) Авторитарний стиль включає чітке лідерство та контроль, з акцентом на командуванні та наполегливості, але може характеризуватися відсутністю уваги до ініціатив підлеглих і прагненням до одноосібної влади;

2) Ліберальний стиль характеризується делегуванням повноважень і надмірною м'якістю, що може призводити до уникнення прийняття складних рішень та пасивного підходу до управління;

3) Демократичний стиль проявляється в турботі про колектив, стимулюванні ініціативи та підтримці критики, створенні сприятливої моральної атмосфери й колективного підходу до вирішення завдань.

Наступним інструментом у цьому аспекті нашого дослідження є *Методика «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді* [14, с. 11-19] (адаптована Л. М. Карамушка, А. М. Шевченко), що використовується для аналізу організаційної культури та визначення рівня формалізації й централізації в управлінні освітніми організаціями. Методика дозволяє класифікувати організацію за одним із чотирьох основних типів культури:

1) Культура «влади» – управління зосереджене навколо лідера, який має значний вплив і приймає рішення самостійно. Такий тип культури сприяє

швидкому реагуванню на зміни та прийняттю рішень, що характерно для невеликих і гнучких структур.

2) Культура «ролей» – структура організації базується на чітко визначених функціональних ролях та суворій спеціалізації, а діяльність організована відповідно до формальних правил і стандартів. Культура «ролей» ефективна у стабільному, передбачуваному середовищі;

3) Культура «завдання» – орієнтована на досягнення цілей і виконання конкретних завдань. Ефективність визначається компетентністю персоналу, оптимальним використанням ресурсів і тісним зв'язком між особистими цілями працівників і цілями організації.

4) Культура «особистості» – головна роль у цій культурі належить особистості, а організація надає можливість для досягнення особистих цілей працівників. Взаємодія в організації базується на згоді, а не на контролі, що особливо важливо для творчих і професійних колективів.

Учасник дослідження заповнює опитувальник, відповідаючи на твердження щодо діяльності своєї організації. Якщо твердження відповідає його досвіду – ставиться знак «+», якщо ні – знак «-». Після заповнення опитувальника підраховується кількість позитивних відповідей за кожним із чотирьох типів культур. Основним типом організаційної культури вважається той, за яким отримано найбільшу кількість позитивних відповідей.

Отже, використання методик «Оцінки стилю керівництва» та «Визначення типу організаційної культури» допомагає комплексно підійти до аналізу управлінських підходів і внутрішньої культури компанії. Перша методика дозволяє визначити, який із стилів керівництва – авторитарний, ліберальний чи демократичний – домінує у керівника для розуміння його впливу на колектив. Друга методика оцінює культуру організації, щоб побачити, як розподіл влади й структура взаємодії впливають на робочу атмосферу. У поєднанні ці інструменти дають цілісне уявлення про стиль керівництва в контексті загальної організаційної культури.

Задля дослідження соціально-психологічного клімату колективу, на наш погляд, доцільно обрати *Методику оцінки соціально-психологічного клімату в колективі* (Л. М. Карамушка) [16, с. 292-294], що застосовується для оцінки соціально-психологічного середовища в трудовому колективі. Респондент позначає на кожній шкалі, наскільки дана характеристика відповідає реальному стану в його колективі на сьогодні («Х»), а також вказує місце, яке ця характеристика, на його думку, мала б займати для досягнення оптимального клімату («О»).

Для аналізу результатів розраховується середнє значення по кожній шкалі для «Х» і «О», після чого визначається їх співвідношення. Формула використовується для знаходження показника М. Чим ближче значення М до 1, тим більш сприятливим вважається соціально-психологічний клімат у колективі.

$$\frac{X}{M} = O$$

Методика визначає:

- загальний рівень соціально-психологічного клімату;
- оцінку «реального» та «ідеального» клімату, яка відображає орієнтацію колективу на поточні та бажані характеристики;
- особливості двох основних складових клімату: орієнтацію на виконання завдань та орієнтацію на підтримку стосунків у колективі.

Також соціально-психологічний клімат колективу компанії можна визначити за допомогою методики *«Шкала негативного впливу роботи Д. Ватсон»* (адаптація С. Д. Максименка, О. М. Кокуна, Є. В. Тополова) [31, с. 48-53]. призначена для оцінки рівня негативного впливу робочих обов'язків на психологічний стан співробітника. Ця методика складається з десяти тверджень, кожне з яких описує різні аспекти негативного емоційного реагування під час роботи. Респонденти мають обрати відповідь, яка найбільш точно відображає частоту виникнення вказаних станів у робочому середовищі.

Кожне твердження оцінюється за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає варіанту «ніколи або дуже рідко», а 5 балів – «дуже часто». Загальна сума балів за

всіма твердженнями дозволяє визначити рівень негативного впливу роботи на психологічне благополуччя співробітника. Результати класифікуються на п'ять рівнів: низький, нижчий за середній, середній, вищий за середній та високий.

Далі ми обрали *Методику «Визначення індексу групової згуртованості за К. Сішором»* [46] – це психодіагностичний інструмент оцінки ступеня інтеграції та згуртованості групи. Методика складається з 5 запитань, кожне з яких має кілька варіантів відповіді, що оцінюються в балах. Максимальна можлива сума балів становить +19, мінімальна – -5. Респондентам потрібно вибирати відповіді та зазначати відповідні бали. Після підрахунку загальної кількості балів визначається рівень згуртованості групи.

- Високий рівень 15,1 балів і вище;
- Вище середнього: 11,6–15 балів;
- Середній рівень: 7–11,5 балів;
- Нижче середнього: 4–6,9 балів;
- Низький рівень: 4 балів і нижче

Ця методика дозволяє швидко й ефективно оцінити рівень групової згуртованості без розрахунку складних індексів, що робить її зручною для використання в різних колективах.

Остання *Методика «Визначення типових способів реагування на конфліктну ситуацію»* (методика К. Н. Томаса) [80] призначена для виявлення домінуючих стилів поведінки в конфліктних ситуаціях. Досліджуваним пропонується 30 пар тверджень, що описують різні реакції на конфлікт, з яких потрібно обрати те, що найбільш точно відображає їхню поведінку. Після заповнення опитувальника підраховується кількість балів для кожного стилю за ключем. Стиль з найбільшою кількістю балів вважається домінуючим, але можливі комбінації кількох стилів. Кожен стиль має специфічні характеристики, що відображають поведінкові тенденції в конфліктних ситуаціях:

1) Стиль суперництва (конкуренції) орієнтований на власні інтереси, навіть якщо це шкодить іншим. Підходить для швидких, критичних рішень, коли потрібна рішучість і авторитетність;

2) Стиль співпраці активно залучає обидві сторони до вирішення конфлікту, намагаючись знайти спільні вигоди. Ефективний у випадках, коли важливі обопільні інтереси, рівність у статусі, наявність часу для спільного пошуку рішення;

3) Стиль компромісу включає поступки з обох сторін для досягнення рішення, яке частково задовольняє всіх. Доречний, коли сторони мають однакову владу і час, та коли необхідно швидко вирішити конфлікт;

4) Стиль уникнення – уникає активної участі в конфлікті, перенісши відповідальність на інших. Підходить для ситуацій, де конфлікт є неважливим або занадто напруженим, коли потрібен час для зниження емоційного тиску або збору додаткових аргументів;

5) Стиль пристосування спрямований на задоволення інтересів іншої сторони заради гармонії та уникнення конфлікту. Підходить, коли стосунки з партнером важливіші, ніж результат конфлікту, або коли інтереси іншої сторони переважають.

Загалом, для оцінки соціально-психологічного клімату, рівня напруженості, згуртованості та поведінки в конфліктних ситуаціях у колективі ми обрали чотири методики, які ефективно доповнюють одна одну. Методика оцінки соціально-психологічного клімату в колективі дозволяє отримати загальну оцінку поточного та бажаного стану клімату, що є основою для розуміння психологічного середовища в колективі. Шкала негативного впливу роботи Д. Ватсон» призначена для оцінки рівня негативного впливу робочих обов'язків на психологічний стан співробітника. Методика «Індекс групової згуртованості» за К. Сішором оцінює рівень єдності та інтеграції колективу для розуміння його здатності працювати як цілісна команда. Методика «Визначення типових способів реагування на конфліктну ситуацію» допомагає визначити домінуючі стилі поведінки у конфліктах, що дозволяє ефективно управляти конфліктами і зміцнювати взаємодію. У сукупності ці методики надають комплексний інструмент для аналізу соціально-психологічного середовища та підвищення ефективності колективної діяльності.

Методики дослідження підібрані таким чином, щоб охопити необхідні показники для реалізації поставленої нами мети. Описаний набір методик дає можливість перевірити гіпотезу про те, що існує зв'язок стилю керівництва та соціально-психологічного клімату у великих компаніях.

## **2.2. Аналіз та інтерпретація отриманих результатів емпіричного дослідження**

У цьому підрозділі представимо аналіз та інтерпретацію результатів емпіричного дослідження, спрямованого на вивчення зв'язку між стилем керівництва та соціально-психологічним кліматом у компанії МХП. Дослідження включало використання кількісних та якісних методів для виявлення основних тенденції та закономірностей у взаємозв'язках між управлінськими стилями та особливостями соціально-психологічного середовища в колективах компанії. У Додатку А представлені сирі бали, отримані за результатами тестувань, які стали основою для подальшого аналізу.

Для визначення домінуючого стилю керівництва у компанії МХП – авторитарного, ліберального та демократичного – ми використали Методику оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський). Узагальнені групові результати представлені у Табл. 2.1 та кількісний розподіл рівнів вираженості стилів серед працівників проілюстровано на Рис. 2.3.

Таблиця 2.1

Групові узагальнені результати діагностики стилю керівництва серед

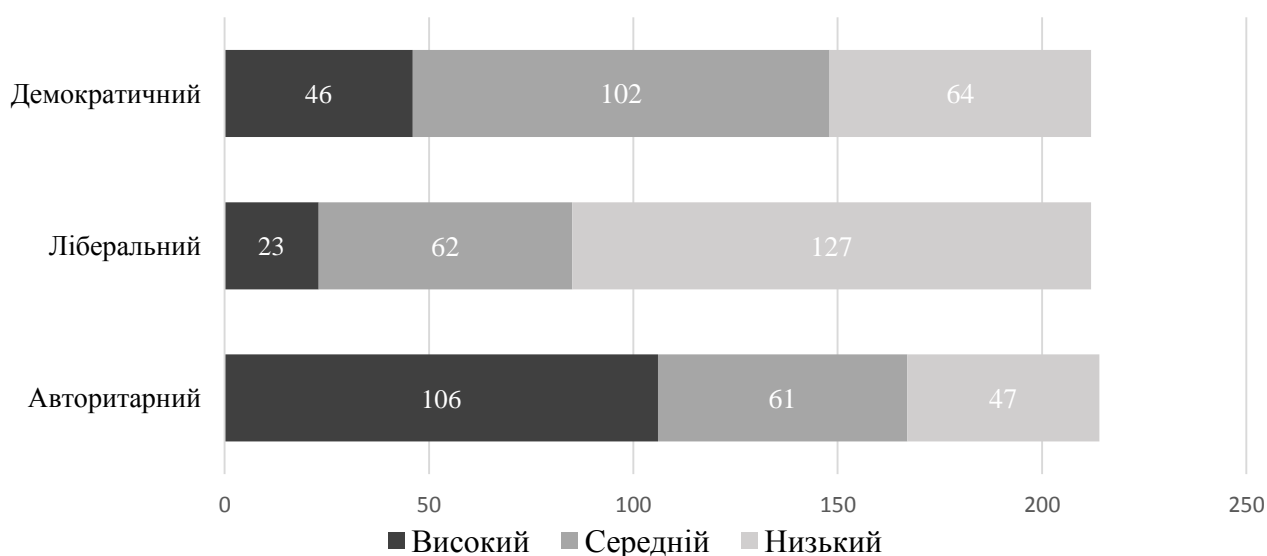
Показники	X ср.	Домінуючий стиль
-----------	-------	------------------

працівників компанії МХП за методикою оцінки стилю керівництва  
(О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський)

Авторитарний стиль	14,2	Авторитарний стиль керівництва
Ліберальний стиль	7,5	
Демократичний	9,9	

Згідно з узагальненими результатами (Табл. 2.2), в компанії МХП домінує авторитарний стиль керівництва, що передбачає тенденцію до контролю, централізацію влади, де більшість рішень приймаються керівництвом, а працівники мають обмежену автономію у виборі способів виконання завдань та розподілі обов'язків. Такий стиль керівництва створює відчуття стабільності та передбачуваності, забезпечуючи ефективне управління в умовах, коли важливий жорсткий контроль за виконанням стратегічних рішень. Однак, водночас, це також обмежує креативність і ініціативу співробітників, оскільки вони менше залучені до процесу прийняття рішень і відчувають менше можливостей для самостійного розвитку.

Ліберальний стиль, навпаки, має мінімальну вираженість у структурі управління компанії, обмежуючи свободу прийняття рішень підлеглими та знижуючи їхню автономність. Демократичний стиль відповідає середньому рівню вираженості, що свідчить про певну, хоча й не домінуючу роль демократичного підходу, за якого відбувається колективне обговорення рішень і враховуються думки підлеглих. Демократичний стиль не є основним, проте він забезпечує певний баланс в управлінні, дозволяючи частково враховувати потреби та



ініціативи співробітників, що може сприяти підтримці позитивного робочого клімату.

Рис. 2.3 Кількісний розподіл рівнів вираженості стилів серед працівників МХП за методикою оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський)

Виходячи з розподілу стиль керування в компанії переважно орієнтований на авторитарний підхід, що виражається через високу концентрацію співробітників із чітко вираженою орієнтацією на контроль, дисципліну та суворий розподіл обов'язків. Така управлінська культура сприяє централізації процесів ухвалення рішень та обмежує автономію підлеглих, створюючи відчуття контрольованого робочого середовища. Ліберальний стиль має найменшу вираженість серед працівників, що показує обмежене використання підходів, які надають свободу та ініціативу в робочих процесах. Цей низький рівень ліберального підходу узгоджується з домінуванням авторитарного стилю, знижуючи автономію та сприяючи контрольованій структурі управління. Демократичний стиль займає середню позицію, сприяючи залученню співробітників до прийняття рішень і формуванню спільної відповідальності.

Далі проаналізуємо результат визначення стилів керівництва у кожному департаменті компанії МХП (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Узагальнені результати середніх значень стилів керівництва у підрозділах компанії МХП за методикою оцінки стилю керівництва (О. Козловська,

А. Романюк, В. Урунський)

Підрозділи компанії	Стиль керівництва		
	Авторитарний	Ліберальний	Демократичний
Дирекція з фінансів та стратегічної підтримки	19,2	6,8	4,8
Департамент з управління персоналом	8,9	8,6	13,9

Департамент інформаційних та діджитал технологій	15,5	8,4	5,1
Департамент маркетингу	17,2	6,3	10,5
Дирекція розвитку бізнесу клієнтів	15,5	7,3	8,3
Юридичний департамент	12,9	7,9	7,4
Департамент адміністративної підтримки	17,4	4,6	12,5

Аналіз результатів середніх значень показує відмінності в управлінських стилях серед підрозділів компанії МХП, а саме:

1) Дирекція з фінансів та стратегічної підтримки проявляє чітко виражений авторитарний стиль, з мінімальною виразністю ліберального і демократичного підходів. Так у цьому підрозділі централізована модель управління, де пріоритет надається контролю та дисципліні;

2) Департамент з управління персоналом, навпаки, демонструє перевагу демократичного стилю, що супроводжується помірно вираженим ліберальним підходом і мінімальною авторитарністю. Це свідчить про орієнтацію на залучення співробітників у процесі прийняття рішень, що може сприяти підвищенню їхньої залученості та задоволеності роботою;

3) Департамент інформаційних та діджитал технологій має переважно авторитарний стиль, але також показує помірний рівень ліберального підходу. Управлінські процеси зосереджені на контролі за завданнями, але деякий простір для ініціативи працівників усе ж надається у підрозділі компанії;

4) У Департаменті маркетингу домінує авторитарний стиль, проте також помітний вплив демократичного підходу, що створює умови для колективного обговорення ідей і співпраці при збереженні централізованого керівництва;

5) Дирекція розвитку бізнесу клієнтів проявляє схильність до авторитарного стилю із певним рівнем демократичного підходу. Така комбінація сприяє ефективному управлінню клієнтськими відносинами за рахунок дисципліни, але з врахуванням думки команди;

6) Юридичний департамент демонструє помірний рівень авторитарного стилю із незначною виразністю ліберального та демократичного підходів. Це говорить про потребу в дисциплінованому підході до управління при мінімальному залученні персоналу до прийняття рішень, що обумовлено специфікою роботи з правовими питаннями;

7) Департамент адміністративної підтримки поєднує авторитарний та демократичний стилі управління, що свідчить про необхідність одночасного контролю за процесами і взаємодії з персоналом.

Отже, за допомогою методики оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський) ми визначили, що управлінська культура компанії МХП переважно орієнтована на авторитарний стиль керівництва, з акцентом на контроль і дисципліну в ключових підрозділах, таких як Дирекція з фінансів та стратегічної підтримки і Департамент інформаційних та діджитал технологій. Водночас у підрозділах, де важлива взаємодія і залученість персоналу (Департамент з управління персоналом та Департамент адміністративної підтримки), частіше зустрічається демократичний стиль, що сприяє колективній відповідальності. Ліберальний стиль виражений мінімально, але все ж присутній у деяких підрозділах із потребою в більшій самостійності співробітників.

Наступний інструмент для діагностики стилю керівництва – Методика «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді (Л. М. Карамушка, А. М. Шевченко), узагальнені групові результати представлені у Табл. 2.3 та проілюстровані графічно на Рис. 2.4.

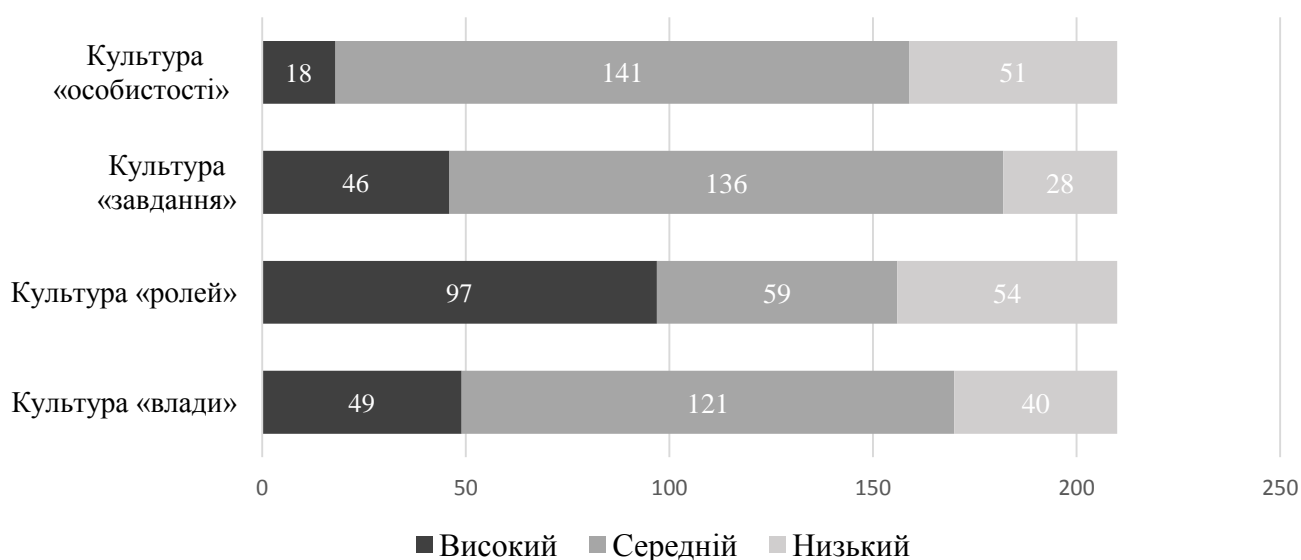
Таблиця 2.3

<b>Показники</b>	<b>X ср.</b>	<b>Тип організації</b>
Культура «влади»	10,3	Культура «ролі»
Культура «ролей»	17,1	
Культура «завдання»	9,6	
Культура «особистості»	6,4	

Групові узагальнені результати діагностики стилю керівництва серед працівників компанії МХП за методикою «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді (Л. М. Карамушка, А. М. Шевченко)

Тип організації, визначений за домінуванням культури «ролей», підтверджує, що компанія МХП має чітку структуровану систему, де підрозділи мають специфічні, функціонально розподілені обов'язки. Такий стиль базується на дотриманні формальних правил, стандартів, інструкцій та положень, що допомагає зберігати стабільність та ефективно функціонувати в передбачуваному середовищі.

Культура «влади» має середній рівень, що означає помірне застосування авторитетного управління, де роль керівників чітко окреслена, але влада не є основним інструментом впливу. Культура «завдань» зосереджується на результатах без надмірного тиску, створюючи баланс між продуктивністю та іншими аспектами роботи. Найнижчий бал у культури «особистості» показує мінімальний фокус на індивідуальні потреби, залишаючи основний акцент на



загальній ефективності та виконанні завдань.

Рис. 2.4 Кількісний розподіл міри вираженості стилів серед працівників МХП за методикою «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді (Л. М. Карамушка, А. М. Шевченко)

Відповідно до кількісного розподілу рівнів вираженості стилів серед працівників МХП у компанії найбільш вираженою є культура «ролей», тобто фокус на чітко визначених посадових обов'язках, формальних структурах і правилах. Культура «завдань» також має помітний вплив, підкреслюючи орієнтацію на виконання конкретних проектів і досягнення цілей. Культура влади виражена помірно, що вказує на певну важливість ієрархії та керівництва, хоча й не домінує в організації. Культура особистості, найменш виражена, так існує порівняно слабкий акцент на індивідуальні цінності та самовираження співробітників. Таким чином, загальний організаційний стиль компанії орієнтований на стабільність і чіткість ролей, тоді як індивідуальні інтереси та потреби в особистісному розвитку мають менше значення.

У Табл. 2.4 продемонструємо узагальненні результати середніх значень культури управління у підрозділах компанії МХП за методикою «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді (Л. М. Карамушка, А. М. Шевченко).

Таблиця 2.4

Узагальненні результати середніх значень типів організації у підрозділах компанії МХП за методикою «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді (Л. М. Карамушка, А. М. Шевченко)

Підрозділи компанії	Тип організації			
	Культура «влади»	Культура «ролей»	Культура «завдання»	Культура «особистості»
Дирекція з фінансів та стратегічної підтримки	8,4	15,6	8,6	6,3
Департамент з управління персоналом	10,7	17,4	10,6	5,8
Департамент інформаційних та діджитал	12,0	15,1	13,9	5,7

технологій				
Департамент маркетингу	11,5	13,3	6,3	5,9
Дирекція розвитку бізнесу клієнтів	8,8	17,6	9,9	6,9
Юридичний департамент	10,4	22,6	9,6	3,1
Департамент адміністративної підтримки	10,8	18,0	8,2	11,1

Як бачимо з Табл. 2.4., середні значення показників у підрозділах компанії МХП відображають різну вираженість типів організаційної культури залежно від функцій кожного відділу. Культура «влади» найбільш виражена в управлінських та технічних підрозділах, таких як Департамент з управління персоналом та Департамент інформаційних та діджитал технологій, що свідчить про важливість керівництва та ієрархії. У підрозділах, які пов'язані з фінансовими та стратегічними завданнями, цей тип культури менш виражений, що може означати більшу автономію в прийнятті рішень. Культура «ролей» є найбільш помітною в Юридичному департаменті, де важливі чіткі ролі та формальність, а також у Департаменті адміністративної підтримки та Департаменті з управління персоналом, що відображає потребу в чіткій структурі обов'язків. Інші підрозділи зберігають формальну структуру, але з менш вираженою рольовою культурою. Культура «завдань» найбільше проявляється в Департаменті інформаційних та діджитал технологій, орієнтованому на досягнення конкретних результатів і проектних завдань. У решті підрозділів акцент на культуру завдань менший, що може вказувати на іншу пріоритетність у їхніх робочих процесах. Культура «особистості» найбільш помітна у Департаменті адміністративної підтримки, що показує підвищену увагу до індивідуальних потреб та розвитку співробітників. Натомість у Юридичному департаменті цей тип культури виражений найменше, що відображає високий пріоритет структурованості над особистісними потребами.

Наступним аспектом є дослідження соціально-психологічного клімату компанії МХП за допомогою Методики оцінки соціально-психологічного клімату в колективі (Л. М. Карамушка), результати представлені у Табл. 2.5 та Рис. 2.5-2.6. Результат середніх значень соціально-психологічного клімату у кожному департаменті компанії МХП продемонструємо у Табл. 2.6.

Загальний рівень соціально-психологічного клімату в компанії МХП вважається сприятливим. Поточні показники «реального» клімату близькі до «ідеальних» значень, відтак є відповідність очікуванням співробітників компанії.

Таблиця 2.5

Групові узагальнені результати діагностики соціально-психологічного клімату в компанії МХП за методикою оцінки соціально-психологічного клімату в колективі (Л. М. Карамушка)

Показники	X ср.	Соціально-психологічний клімат
Загальний рівень соц.-псих.клімату	1,2	Сприятливий клімат
«Реальний» соц.-псих.клімат	57,3	
«Ідеальний» соц.-псих.клімат	60,3	
Орієнтація на завдання	28,7	Орієнтація на завдання
Орієнтація на людей	32,4	

Спостерігається баланс між орієнтацією на виконання завдань і підтримкою соціальних взаємин у колективі, з дещо більшою увагою до робочих завдань.

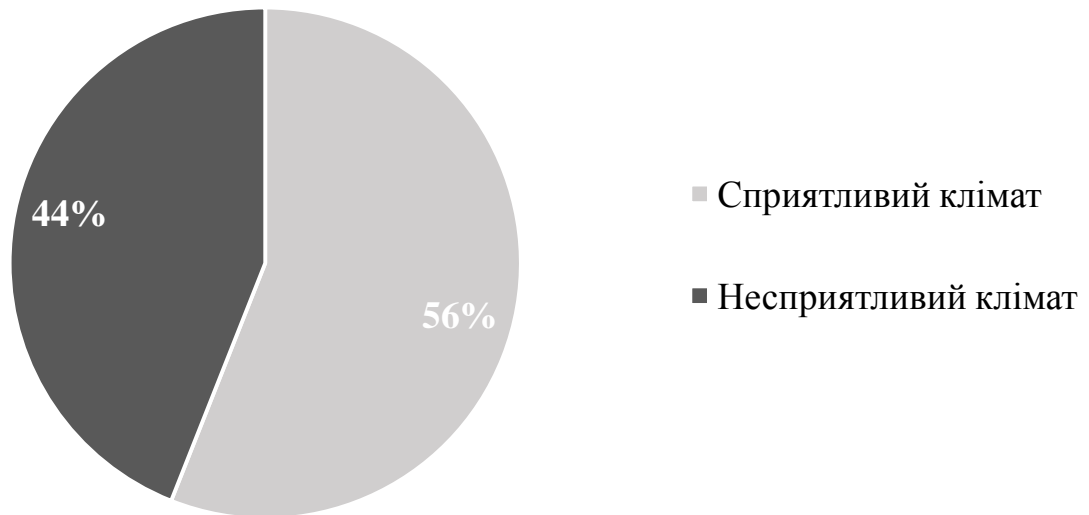


Рис. 2.5 Відсотковий розподіл оцінки загального рівня клімату в компанії МХП за методикою оцінки соціально-психологічного клімату в колективі (Л. М. Карамушка)

Більшість працівників оцінюють соціально-психологічний клімат в компанії як сприятливий. Позитивна атмосфера в колективі сприяє конструктивній взаємодії, взаємоповазі та підтримці серед співробітників та має вагоме значення для ефективної командної роботи, продуктивності та задоволення працівників від роботи. Однак деякі респондентів вказали на несприятливий рівень клімату та наявність певних факторів напруженості, які можуть знижувати загальний моральний рівень і продуктивність праці. Отже, хоча загальна тенденція є позитивною, результати вказують на можливість для вдосконалення корпоративного клімату, зокрема в напрямку забезпечення більшої емоційної підтримки та налагодження комунікаційних процесів у компанії.

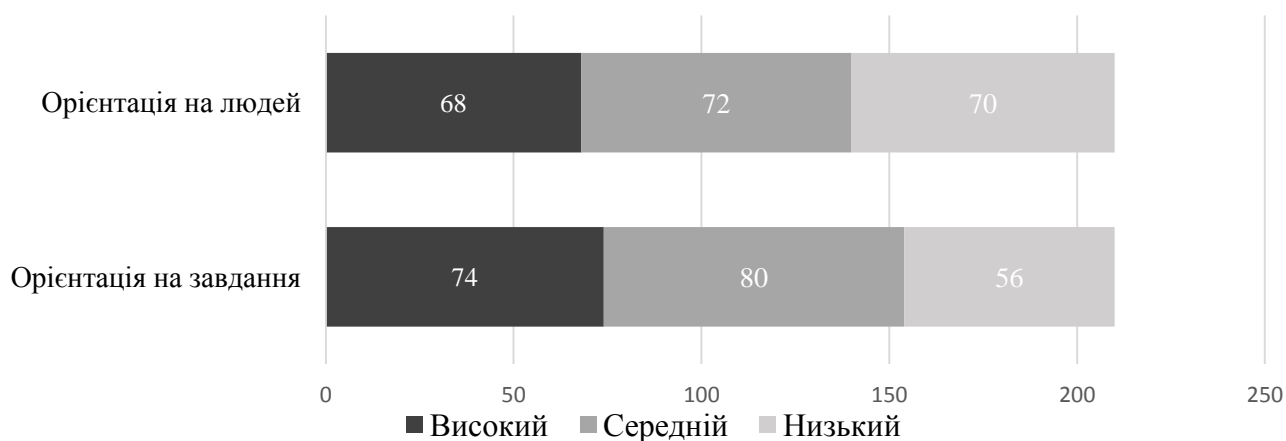


Рис. 2.6. Кількісний розподіл прояву рівнів особливостей складових клімату в компанії МХП за методикою оцінки соціально-психологічного клімату в колективі (Л. М. Карамушка)

У компанії МХП спостерігається збалансований розподіл між орієнтацією на завдання та орієнтацією на людей. Більшість працівників демонструють значну увагу до виконання завдань, досягнення результатів та ефективної роботи, проте водночас багато хто також приділяє увагу підтримці стосунків, співпраці та створенню доброзичливої атмосфери в колективі. Тобто вбачаємо прагнення до гармонійного поєднання робочих і соціальних аспектів у колективі, що сприяє сприятливому соціально-психологічному клімату в компанії.

Таблиця 2.6

Узагальненні результати середніх значень клімату у підрозділах компанії МХП за методикою оцінки соціально-психологічного клімату в колективі (Л. М. Карамушка)

Підрозділи компанії	Аспекти соціально-психологічного клімату		
	Загальний рівень	Орієнтація на завдання	Орієнтація на людей
Дирекція з фінансів та стратегічної підтримки	1,4	30,1	32,8
Департамент з управління персоналом	1,2	29,9	34,4
Департамент інформаційних та діджитал технологій	1,1	30,6	29,9

Продовження Таблиці 2.6

Департамент маркетингу	1,4	28,3	32,2
Дирекція розвитку бізнесу клієнтів	1,3	26,5	33,7
Юридичний департамент	1,4	28,4	31,3
Департамент адміністративної підтримки	0,8	27,03	32,8

Виходячи з результатів розрахунку середніх значень, соціально-психологічний клімат в підрозділах компанії МХП – сприятливий. А здебільшого підрозділів демонструють баланс між орієнтацією на завдання та орієнтацією на підтримку стосунків, що сприяє позитивній робочій атмосфері. Орієнтація на завдання добре виражена в підрозділах, пов'язаних із фінансами, управлінням персоналом та інформаційними технологіями, де працівники зосереджені на досягненні результатів і ефективному виконанні завдань. Водночас орієнтація на людей залишається важливою в усіх підрозділах, що вказує на підтримку міжособистісних стосунків і співпраці в колективі. Навіть у підрозділі адміністративної підтримки, де загальний рівень клімату трохи нижчий, все одно є позитивні аспекти, пов'язані з орієнтацією на людей і підтримкою колективу.

Далі представимо результати дослідження за методикою «Шкала негативного впливу роботи Д. Ватсон» (С. Д. Максименка, О. М. Кокуна, Є. В. Тополова) у Табл. 2.7 та на Рис. 2.7.

Таблиця 2.7

Групові узагальнені результати діагностики клімату в компанії МХП за методикою «Шкала негативного впливу роботи Д. Ватсон»

Показники	Х ср.	Рівень прояву
Негативний вплив роботи	25,8	Середній рівень

Інтерпретація результатів дослідження за методикою «Шкала негативного впливу роботи Д. Ватсона» говорить про середній рівень негативного впливу роботи на психологічний стан співробітників у компанії МХП. Робоче середовище та умови праці мають помірний вплив на психологічний комфорт співробітників,

не досягаючи критичних рівнів. Середній рівень негативного впливу показує наявність певних аспектів роботи, які можуть сприяти стресу, зниженню мотивації або виникненню емоційного вигорання.

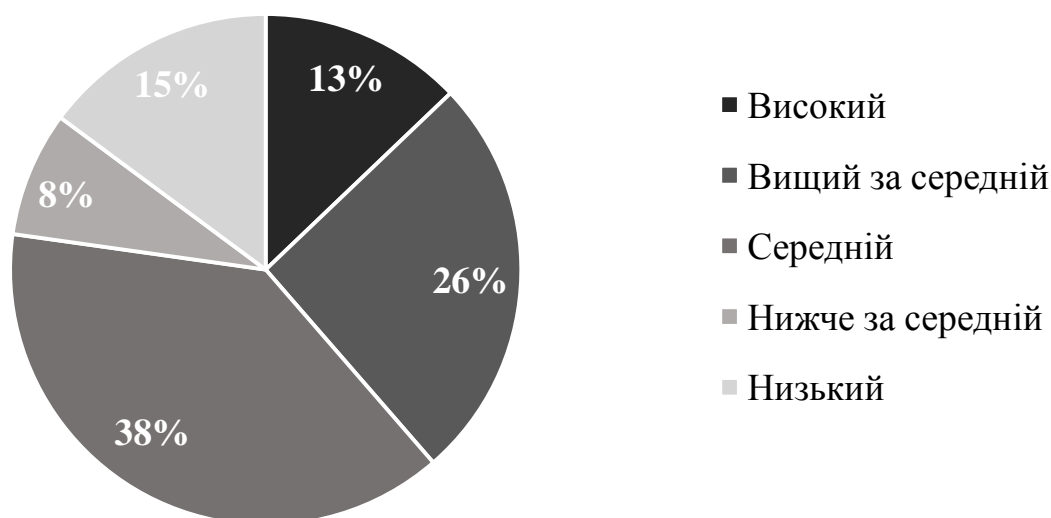


Рис. 2.7 Відсотковий розподіл рівнів негативного впливу роботи в компанії МХП за методикою «Шкала негативного впливу роботи Д. Ватсон»

Серед співробітників переважає середній рівень негативного впливу роботи на психологічний стан, що свідчить про помірний вплив робочих умов на емоційний комфорт. Дещо менша частка працівників відчуває вплив на рівні, який перевищує середній, а також вищий за середній, тобто певні фактори робочого середовища сприяють посиленню стресового навантаження в цій групі. Значно меншому числу співробітників властивий низький або нижчий за середній рівень впливу, що говорить про наявність позитивних аспектів роботи або кращу стресостійкість цих респондентів.

Таблиця 2.8

Узагальненні результати середніх значень у підрозділах компанії МХП за методикою «Шкала негативного впливу роботи Д. Ватсон»

Підрозділи компанії	Х ср.
	Загальний рівень
Дирекція з фінансів та стратегічної підтримки	26,6
Департамент з управління персоналом	28,4

Продовження Таблиці 2.8

Департамент інформаційних та діджитал технологій	23,3
Департамент маркетингу	25,6
Дирекція розвитку бізнесу клієнтів	27,0
Юридичний департамент	25,5
Департамент адміністративної підтримки	24,6

Аналіз середніх значень негативного впливу роботи у різних підрозділах компанії МХП показує варіативність рівнів психологічного навантаження серед співробітників. Найвищі середні показники відзначаються у підрозділах, пов'язаних із управлінням персоналом та розвитком бізнесу клієнтів, що може свідчити про підвищене стресове навантаження та можливі виклики, пов'язані з високою відповідальністю в цих сферах. Дещо нижчий рівень негативного впливу спостерігається у відділах адміністративної підтримки та інформаційних технологій, що може свідчити про більш стабільне робоче середовище з меншими факторами ризику для емоційного благополуччя

Також у контексті дослідження соціально-психологічного клімату ми використали тестування за методикою «Визначення індексу групової згуртованості за К. Сішором». Узагальнені групові результати представлені у Табл. 2.9 та відсотковий розподіл рівнів згуртованості колективу проілюстровано на Рис. 2.8.

Таблиця 2.9

Групові узагальнені результати діагностики згуртованості в компанії МХП

<b>Показники</b>	<b>X ср.</b>	<b>Рівень прояву</b>
Згуртованість	10,7	Середній рівень

за методикою «Визначення індексу групової згуртованості за К. Сішором»

Згідно з результатами групового узагальнення діагностики згуртованості в компанії МХП, показник згуртованості колективу оцінюється як «середній рівень». Працівники мають помірну інтеграцію в колектив і певний рівень взаємопідтримки, однак існують можливості для підвищення згуртованості.

Таблиця 2.10

Узагальненні результати середніх значень у підрозділах компанії МХП за методикою «Визначення індексу групової згуртованості за К. Сішором»

Підрозділи компанії	Х ср.
	Згуртованість
Дирекція з фінансів та стратегічної підтримки	8,4
Департамент з управління персоналом	12,5
Департамент інформаційних та діджитал технологій	10,6
Департамент маркетингу	10,0
Дирекція розвитку бізнесу клієнтів	11,3
Юридичний департамент	10,4
Департамент адміністративної підтримки	11,7

Отримані середні значення індексу групової згуртованості в підрозділах компанії МХП показують, що рівень згуртованості в більшості підрозділів знаходиться на середньому рівні. Департамент адміністративної підтримки має рівень згуртованості вище середнього, що свідчить про хороший рівень інтеграції та взаємопідтримки серед працівників. У цьому підрозділі помітна висока здатність до командної роботи та тісної співпраці, що створює позитивну атмосферу та сприяє підвищенню ефективності діяльності. Департамент з управління персоналом також демонструє сильну згуртованість і добрі стосунки між співробітниками, що позитивно впливає на загальний робочий клімат, допомагає у вирішенні завдань і підтримці здорової робочої атмосфери. Інші підрозділи, такі як Дирекція розвитку бізнесу клієнтів, Департамент інформаційних та діджитал технологій, Дирекція з фінансів та стратегічної підтримки, Юридичний департамент та Департамент маркетингу, мають середній рівень згуртованості, тобто помірний рівень взаємопідтримки та координації.

Останньою для дослідження аспектів соціально-психологічного клімату колективу компанії МХП ми обрали Методику дослідження стилю поведінки в

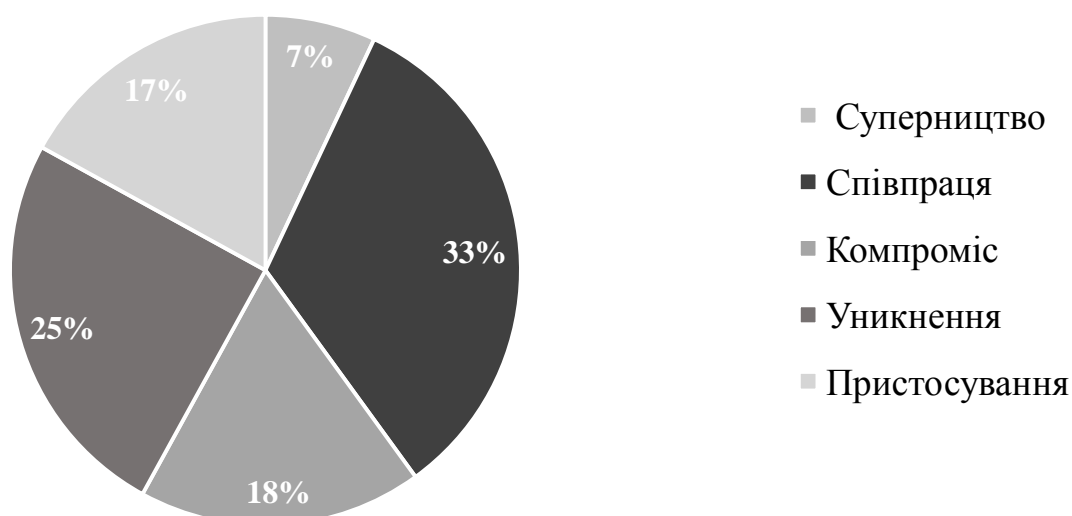
конфлікті К. Томаса, узагальнені групові результати якої представлені у Табл. 2.11. та проілюстровані на Рис. 2.8.

Таблиця 2.11

Узагальнені групові результати діагностики в компанії МХП за Методикою дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса

Показники	Х ср.	Домінуючий стиль
Суперництво	3,1	Співпраця
Співпраця	7,3	
Компроміс	6,2	
Уникнення	6,7	
Пристосування	4,5	

Як видно з Таблиці 2.11, співпраця є домінуючим стилем поведінки у конфлікті серед працівників компанії МХП. Більшість працівників віддають перевагу спільному вирішенню конфліктів, взаємоповазі та обговоренню для досягнення найкращих рішень. Компроміс та уникнення також мають значну вираженість, що вказує на прагнення до мінімізації конфліктів і збереження гармонії. Пристосування свідчить про готовність поступатися для збереження стосунків. Суперництво є найменш вираженим, що свідчить про небажання



працівників використовувати конкурентний підхід у конфліктах.

Рисунок 2.8 Відсотковий розподіл результатів стилю поведінки в конфлікті працівників МХП за Методикою дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса

Загалом, в компанії МХП панує сприятливий соціально-психологічний клімат, у якому переважають прагнення до співпраці, компромісу та уникнення відкритих конфліктів. Працівники надають перевагу спільному вирішенню проблем, взаємоповазі та досягненню консенсусу, що сприяє підтримці позитивної атмосфери в колективі. Низька вираженість суперництва говорить, що працівники не схильні використовувати агресивні або конкурентні стратегії для вирішення конфліктів, що позитивно впливає на збереження гармонії та доброзичливих стосунків у компанії.

Таблиця 2.12

Узагальненні результати середніх значень у підрозділах компанії МХП за

Підрозділи компанії	Стиль поведінки в конфлікті				
	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристаювання
Дирекція з фінансів та стратегічної підтримки	3,6	6,9	5,4	5,9	3,4
Департамент з управління персоналом	2,7	7,1	6,1	6,0	4,4
Департамент інформаційних та діджитал технологій	2,6	7,0	5,3	7,2	4,1
Департамент маркетингу	2,6	6,3	5,0	6,6	3,9
Дирекція розвитку бізнесу клієнтів	2,9	6,2	5,8	5,6	4,6
Юридичний департамент	3,4	6,6	6,3	6,7	5,0
Департамент адміністративної підтримки	3,4	6,5	5,8	6,6	4,8

методикою дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса

Отже, у Дирекції з фінансів та стратегічної підтримки, Департаменті з управління персоналом, а також Дирекції розвитку бізнесу клієнтів домінує співпраця, що означає орієнтацію на спільні рішення, взаємодію та досягнення спільних цілей. У Департаменті інформаційних та діджитал технологій, Департаменті маркетингу, Юридичному департаменті та Департаменті адміністративної підтримки переважає стиль уникнення, який виражає прагнення працівників уникати конфліктів, зберігати нейтральні стосунки та мінімізувати відкриту конфронтацію.

Для статистичної перевірки гіпотези дослідження ми застосували процедуру кореляційного аналізу між показниками стилю керівництва і аспектами соціально-психологічного клімату у компанії МХП за коефіцієнтом рангової кореляції Спірмена ( $r$ -Спірмена). Результати розрахунків представлені в Табл. 2.13. та 2.14.

Таблиця 2.13

Кореляційні зв'язки між показниками стилю керівництва і аспектами соціально-психологічного клімату у компанії МХП за коефіцієнтом кореляції Спірмена ( $r$ -Спірмена)

Соціально-психологічний клімат	Стиль керівництва		
	Авторитарний	Ліберальний	Демократичний
<i>Методика оцінки соціально-психологічного клімату в колективі</i>			
Загальний рівень клімату			<b>0.2554**</b>
Орієнтація на завдання	<b>0.3868**</b>		
Орієнтація на людей			
<i>«Шкала негативного впливу роботи Д. Ватсон»</i>			
Рівень негативного впливу роботи			
<i>«Визначення індексу групової згуртованості за К. Сішором»</i>			
Рівень згуртованості			<b>0.2091**</b>
<i>Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса</i>			
Суперництво		<b>0.1413*</b>	

Співпраця			
Компроміс			<b>0.2813**</b>
Уникнення			
Пристосування	<b>0.1845**</b>		

Примітка: \*\* - кореляція значуща на рівні  $p < 0,01$ ;  $r_{кр.} = 0,181$

\* - кореляція значуща на рівні  $p < 0,05$ ;  $r_{кр.} = 0,137$

Аналізуючи матрицю кореляційних зв'язків між показниками стилю керівництва і аспектами соціально-психологічного клімату у компанії МХП за критерієм кореляції Спірмена ( $r$ -Спірмена), ми визначили наступні значущі кореляційні зв'язки:

1) Значущий позитивний кореляційний зв'язок є між авторитарним стилем керівництва та таким аспектом соціально-психологічного клімату як орієнтація на завдання і пристосуванням в конфлікті ( $p < 0,01$ ). В умовах авторитарного стилю співробітники демонструють підвищену фокусованість на виконанні робочих завдань, оскільки авторитарний стиль, орієнтований на контроль і чітке виконання поставлених цілей, мотивує працівників досягати конкретних результатів. З підвищенням рівня авторитарності у стилі керівництва посилюється зосередженість співробітників на досягненні робочих цілей. Водночас під авторитарним стилем керівництва співробітники частіше обирають стратегію пристосування у конфліктних ситуаціях, що виражається у прагненні уникати прямої конфронтації та готовності пристосовуватися до вимог керівника або колег. Робітники схильні підкорятися встановленим правилам і уникати спротиву в конфліктних ситуаціях, що пояснюється тим, що авторитарний стиль управління створює середовище, менш відкрите для дискусій, що знижує схильність до прояву ініціативи чи відкритої конфронтації;

2) Ліберальний стиль керівництва корелює з стилем поведінки в конфліктній ситуації – суперництво (позитивна кореляція на рівні  $p < 0,05$ ), тобто в умовах ліберального підходу, де контроль з боку керівника послаблений і надається більше автономії, працівники частіше обирають стратегію суперництва у конфліктних ситуаціях. Відсутність жорсткого контролю стимулює їхню

активність у відстоюванні власних інтересів та змаганні за ресурси чи вплив у колективі, що сприяє формуванню атмосфери конкуренції;

3) Демократичний стиль керівництва має значущий позитивний зв'язок із загальним рівнем соціально-психологічного клімату, рівнем згуртованості та стилем поведінки в конфліктних ситуаціях – компромісом ( $p < 0,01$ ). Демократичний стиль керівництва позитивно впливає на формування сприятливого соціально-психологічного клімату, сприяє згуртованості в колективі та підтримує обрання компромісу як стратегії вирішення конфліктів. За умов демократичного підходу, де відбувається залучення співробітників до прийняття рішень і врахування їхніх думок, посилюється командний дух та створюється більш об'єднана і налаштована на співпрацю атмосфера.

Аналогічну процедуру математико-статистичної обробки ми застосували для з'ясування зв'язку між стилями управління та аспектами соціально-психологічного клімату у компанії МХП за критерієм кореляції Спірмена ( $r$ -Спірмена).

Таблиця 2.14

Кореляційні зв'язки між показниками стилю управління і аспектами соціально-психологічного клімату у компанії МХП за коефіцієнтом кореляції Спірмена ( $r$ -Спірмена)

<b>Стиль керівництва</b>	<b>Соціально-психологічний клімат</b>	Культура «влади»	Культура «ролей»	Культура «завдання»	Культура «особистості»
<i>Методика оцінки соціально-психологічного клімату в колективі</i>					
	Загальний рівень клімату	<b>-0.1388*</b>			
	Орієнтація на завдання			<b>0.4112**</b>	
	Орієнтація на людей				<b>0.3833**</b>
<i>«Шкала негативного впливу роботи Д. Ватсон»</i>					
	Рівень негативного впливу роботи	<b>-0.1416*</b>			
<i>«Визначення індексу групової згуртованості за К. Сішором»</i>					
	Рівень згуртованості		<b>0.1577*</b>		

<i>Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса</i>				
Суперництво				
Співпраця		<b>0.1693*</b>		
Компроміс				
Уникнення	<b>0.1703*</b>			
Пристосування				

Примітка: \*\* - кореляція значуща на рівні  $p < 0,01$ ;  $r_{кр.} = 0,181$

\* - кореляція значуща на рівні  $p < 0,05$ ;  $r_{кр.} = 0,137$

Як свідчать результати підрахунку сили кореляційних зв'язків між показниками стилю управління і аспектами соціально-психологічного клімату у компанії МХП за критерієм кореляції Спірмена ( $r$ -Спірмена):

1) Культура «влади» в керівництві виявляє значущий негативний зв'язок із загальним рівнем соціально-психологічного клімату та рівнем негативного впливу роботи ( $p < 0,05$ ). Тобто домінування культури «влади» у колективі може призводити до зниження сприятливості клімату та до деякого зменшення негативного впливу роботи на працівників. Такий стиль керівництва, орієнтований на контроль та ієрархію, ймовірно, обмежує комфорт і згуртованість у колективі, що позначається на загальній атмосфері та психологічному сприйнятті роботи.

Також спостерігається значущий позитивний зв'язок культури «влади» із поведінкою уникнення у конфліктних ситуаціях ( $p < 0,05$ ). В умовах культури «влади» співробітники частіше обирають уникнення як стратегію конфліктної поведінки, можливо, щоб уникнути прямого протистояння з керівництвом або іншими впливовими членами колективу.

2) Культура «ролей» у керівництві виявляє значущий позитивний зв'язок із рівнем згуртованості в колективі та зі співпрацею як стилем поведінки в конфліктних ситуаціях ( $p < 0,05$ ). В умовах культури «ролей», де кожен працівник має чітко визначені обов'язки і завдання, формується більш згуртоване середовище. Співробітники краще взаємодіють і підтримують один одного, оскільки існує зрозумілий розподіл функцій та відповідальності, що сприяє співпраці. Цей стиль керівництва підтримує вибір співпраці як основної стратегії

поведінки у конфліктних ситуаціях, що сприяє розвитку командної роботи та формуванню атмосфери взаємодопомоги в колективі.

3) Культура «завдання» у керівництві має значущий позитивний зв'язок з орієнтацією на завдання ( $p < 0,01$ ). Отже, в умовах, де пріоритетом є виконання конкретних завдань та досягнення цілей, співробітники демонструють більш виражену орієнтацію на робочі задачі. Культура «завдання» акцентує увагу на результатах і виконанні поставлених обов'язків, що стимулює колектив концентруватися на продуктивності і ефективності роботи. Цей стиль керівництва сприяє формуванню атмосфери, в якій співробітники націлені на досягнення високих результатів та продуктивність, віддаючи пріоритет виконанню завдань.

4) Культура «особистості» в керівництві демонструє значущий позитивний зв'язок з орієнтацією на людей ( $p < 0,01$ ). За умов, коли в центрі уваги керівництва знаходяться індивідуальні потреби, інтереси та розвиток співробітників, у колективі посилюється орієнтація на міжособистісні стосунки. Така культура сприяє створенню атмосфери підтримки та емпатії, де працівники більш схильні зосереджуватися на взаємодії один з одним і підтримці позитивних стосунків. Культура «особистості» надає пріоритет розвитку і благополуччю кожного співробітника, що створює середовище, спрямоване на задоволення соціальних потреб та сприяє згуртованості колективу, підвищуючи орієнтацію на людей у повсякденній роботі.

Підсумовуючи, результати аналізу показують, що різні стилі керівництва та управлінські культури по-різному впливають на соціально-психологічний клімат у колективі. Одні сприяють фокусуванню на завданнях і підвищують продуктивність, водночас стимулюючи згуртованість і співпрацю, тоді як інші можуть створювати атмосферу конкуренції або сприяти уникненню конфліктів. Орієнтація на людей посилює підтримку й емпатію серед співробітників, підвищуючи задоволеність від роботи. Відтак, для оптимізації клімату в компанії важливо враховувати різні управлінські підходи, які здатні збалансувати продуктивність і міжособистісні стосунки.

Отже, гіпотеза нашого дослідження про те, що існує зв'язок стилю керівництва та соціально-психологічного клімату у великих компаніях – повністю підтверджена. Завдання емпіричного дослідження були виконані, перейдемо до формулювання висновків за результатами його проведення.

### **Висновки до другого розділу**

Отримані результати емпіричного дослідження показали, що:

1) У компанії МХП домінує авторитарний стиль керівництва з акцентом на контроль і централізацію, тоді як демократичний стиль присутній лише частково, а ліберальний має мінімальну вираженість. В управлінні переважає культура «ролей» із фокусом на формальні структури та чітко визначені обов'язки. Культура «завдань» також виражена, підтримуючи орієнтацію на результат, тоді як культура «влади» і «особистості» мають обмежену роль, акцентуючи на ієрархії й менше – на індивідуальних потребах співробітників.

2) Соціально-психологічний клімат у компанії МХП загалом сприятливий, із збалансованою орієнтацією на завдання та підтримку стосунків. Більшість співробітників оцінюють атмосферу як позитивну, що сприяє взаємоповазі та конструктивній взаємодії. Рівень негативного впливу роботи на психологічний стан переважно середній, вказуючи на помірний стрес, який не досягає критичних рівнів. Домінуючий стиль поведінки в конфліктах – співпраця, що сприяє вирішенню проблем через взаєморозуміння та прагнення до компромісу, забезпечуючи гармонію та позитивні стосунки в колективі.

3) Аналіз кореляційних зв'язків між стилями керівництва і аспектами соціально-психологічного клімату в компанії МХП показав такі закономірності: авторитарний стиль позитивно корелює з орієнтацією на завдання і сприяє пристосуванню в конфліктних ситуаціях, що обмежує дискусії та ініціативу. Ліберальний стиль асоціюється із суперництвом, підвищуючи конкурентність серед співробітників. Демократичний стиль, навпаки, підтримує сприятливий клімат, згуртованість і компроміс у конфліктах, що сприяє колективному духу.

Щодо управлінських культур, культура «влади» знижує загальну привабливість клімату, посилюючи уникнення конфліктів, а культура «ролей» підвищує рівень згуртованості та сприяє співпраці. Культура «завдання» фокусується на результатах і підвищує продуктивність, а культура «особистості» акцентує увагу на людях і підтримує міжособистісні стосунки.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА В КОМПАНІЇ

#### 3.1. Програма формування позитивного соціально-психологічного клімату

Розробка програми формування позитивного соціально-психологічного клімату в компанії є ключовим етапом для створення сприятливого середовища, яке підтримує продуктивність, задоволеність роботою та сприяє зниженню стресових факторів серед співробітників. На основі результатів власного емпіричного дослідження нами були визначені основні напрями, які потребують корекції та посилення з метою покращення соціально-психологічного клімату в компанії МХП.

**Мета програми** – формування та підтримка позитивного соціально-психологічного клімату в компанії МХП, для підвищення продуктивності, задоволеності роботою та зниження рівня стресу серед працівників.

**Цілі та завдання програми:**

- 1) розвиток навичок командної роботи та підтримка згуртованості колективу;
- 2) мінімізація негативного впливу роботи на психологічний стан працівників;
- 3) формування культури підтримки та взаємоповаги серед працівників;
- 4) формування навичок конструктивної поведінки в конфліктних ситуаціях.

**Цільова група:** працівники підрозділів компанії МХП.

**Структура програми.** Програма складається з 4 занять, кожне з яких триває по 1,5 години та проведено окремо у кожному підрозділі компанії МХП (Табл. 3.1). Програма включає систематичне проведення тренінгових занять із поступовим засвоєнням навичок, а також регулярний моніторинг змін у

поведінкових реакціях. Для об'єктивної оцінки ефективності програми передбачено проведення тестування до початку програми і після її завершення для виявлення досягнутих змін та ступінь впливу програми на соціально-психологічний клімат колективу. Кожне заняття включає як теоретичні блоки, так і практичні вправи для закріплення матеріалу. Заняття взаємопов'язані за змістом, утворюючи єдиний комплекс із корекційно-розвивальною спрямованістю.

Таблиця 3.1

## План програми формування позитивного соціально-психологічного клімату

№	Тематика заняття	Мета заняття	Види діяльності
1.	Розвиток позитивного соціально-психологічного клімату в колективі	Сформувати уявлення про соціально-психологічний клімат і його значення для продуктивності та задоволеності роботою	- Лекція з обговоренням - Вправа «Формула особистості» для самопрезентації учасників - Розробка спільних правил роботи в групі
2.	Конструктивне вирішення конфліктів у колективі	Розглянути причини конфліктів і навчити основним методам конструктивного вирішення конфліктних ситуацій	- Аналіз типових конфліктних ситуацій - Вправа «Діалог», «Я-висловлювання» - Обговорення стратегій запобігання конфліктам
3.	Ефективна командна взаємодія як основа згуртованості	Сприяти розвитку навичок командної роботи та формуванню згуртованості в колективі.	-Вправа «Будівництво мосту», «Сліпий провідник» - Дискусія про ролі в команді
4.	Методи зниження стресу та підтримки	Надати знання та інструменти для управління стресом,	- Ознайомлення з техніками релаксації - Практика методів

	психологічного комфорту на робочому місці	зниження його негативного впливу	саморегуляції і релаксації
--	---	-------------------------------------	----------------------------

Далі детальніше продемонструймо програму тренінгових занять для формування позитивного соціально-психологічного клімату.

### **Заняття 1. Розвиток позитивного соціально-психологічного клімату в колективі**

Мета – сформуванню уявлення про соціально-психологічний клімат, його роль у колективі та вплив на продуктивність та задоволеність роботою. Сприяти відкритій комунікації та підготувати групу до подальших спільних дій.

*1) Лекція з обговоренням на тему «Роль соціально-психологічного клімату в колективі» (30 хвилин)*

Процедура: Тренер проводить інтерактивну лекцію, залучаючи учасників до обговорення наведених тем. Учасники діляться власним досвідом та прикладами з практики.

*2) Вправа «Формула особистості» (20 хвилин)*

Процедура: Кожен учасник отримує аркуш паперу та ручку. Протягом 5 хвилин учасники записують 3-5 ключових слів або фраз, які характеризують їх особистість (цінності, інтереси, сильні сторони, життєві цілі). Після цього кожен по черзі презентує свою «формулу особистості» групі, пояснюючи вибір слів.

*3) Розробка спільних правил роботи в тренінговій групі (30 хвилин)*

Процедура: Тренер пояснює важливість наявності спільних правил для ефективної роботи групи. Учасники об'єднуються в малі групи (по 3-4 особи) та протягом 10 хвилин обговорюють, які правила вони вважають важливими для роботи групи. Кожна група презентує свої пропозиції. На основі всіх пропозицій формується загальний список правил, який обговорюється та затверджується всіма учасниками. Список правил фіксується на фліпчарті або дошці та залишається на видному місці під час наступних занять.

*4) Підсумок заняття (10 хвилин):*

Процедура: Тренер підводить підсумки заняття, наголошуючи на важливості соціально-психологічного клімату в колективі. Учасники діляться своїми враженнями та очікуваннями від наступних занять. Тренер дякує всім за активну участь та оголошує тему наступного заняття.

## **Заняття 2. Конструктивне вирішення конфліктів у колективі**

Мета – розглянути причини конфліктів і навчити основним методам конструктивного вирішення конфліктних ситуацій.

### *1) Аналіз типових конфліктних ситуацій (30 хвилин)*

Процедура: Тренер пропонує учасникам описати реальні або гіпотетичні конфліктні ситуації, з якими вони стикалися на робочому місці. Кожна ситуація обговорюється групою з акцентом на причини виникнення та можливі шляхи вирішення. Тренер узагальнює типові причини конфліктів, такі як: непорозуміння, розбіжності в цілях, особистісні відмінності, обмежені ресурси тощо.

### *2) Вправа «Діалог» (15 хвилин)*

Процедура: Учасники об'єднуються в пари. Один з пари виступає в ролі мовця, інший – в ролі «відлуння». Мовець висловлює свою думку на тему «Причини виникнення конфліктів у трудовому колективі». «Відлуння» перефразовує почуте своїми словами, намагаючись точно передати зміст висловлювання мовця. Якщо мовець вважає, що його думка передана правильно, він продовжує розповідь; якщо ні – уточнює або коригує «відлуння». Після завершення обговорення учасники міняються ролями.

### *Вправа «Я-висловлювання» (15 хвилин)*

Процедура: Тренер пояснює концепцію «Я-висловлювань». Учасникам пропонуються ситуації, в яких вони можуть відчувати дискомфорт або незадоволення. Кожен учасник формулює «Я-висловлювання» для обраної ситуації, використовуючи конкретну структуру. Учасники діляться своїми «Я-висловлюваннями» в малих групах або з усією групою, отримуючи зворотний зв'язок та обговорюючи можливі покращення.

### *3) Обговорення стратегій запобігання конфліктам (20 хвилин)*

Процедура: Тренер презентує основні стратегії запобігання конфліктам, такі як: ефективна комунікація, чітке визначення ролей та обов'язків, розвиток емоційного інтелекту, регулярний зворотний зв'язок. Учасники діляться власними ідеями та досвідом щодо запобігання конфліктам. Група спільно формулює рекомендації для створення конструктивного середовища в колективі.

#### *4) Підсумок заняття (10 хвилин)*

Процедура: Тренер підсумовує ключові моменти заняття, наголошуючи на важливості конструктивного підходу до вирішення конфліктів. Учасники діляться своїми враженнями та планами щодо застосування отриманих знань на практиці. Тренер дякує всім за активну участь та оголошує тему наступного заняття.

### **Заняття 3. Ефективна командна взаємодія як основа згуртованості**

Мета – сприяти розвитку навичок командної роботи та формуванню згуртованості в колективі.

#### *1) Вправа «Будівництво мосту» (30 хвилин)*

Процедура: Учасники діляться на дві команди. Кожна команда отримує набір матеріалів (наприклад, папір, скотч, ножиці, картон) для будівництва частини мосту. Кожна команда будує свою частину мосту, не бачачи роботи іншої команди. Після завершення будівництва обидві частини повинні з'єднатися, утворюючи єдиний міст. Команди можуть спілкуватися між собою лише через посередника, який передає повідомлення, але не може відповідати на запитання. Після завершення вправи учасники обговорюють процес співпраці, труднощі, з якими стикнулися, та способи покращення комунікації.

#### *2) Вправа «Сліпий провідник» (30 хвилин)*

Процедура: Учасники працюють у парах, де один із них із зав'язаними очима («сліпий»), а інший – його «провідник». Завдання «провідника» – обережно вести «сліпого» через невеликий лабіринт або перешкоди в кімнаті, надаючи тільки словесні вказівки. Після виконання вправи ролі змінюються. Після завершення вправи учасники діляться враженнями: наскільки вони відчували підтримку, чи довіряли своєму партнеру і чи легко було керувати іншою людиною.

#### *3) Дискусія про ролі в команді (20 хвилин)*

Процедура: Обговорення теорії ролей у команді: Тренер розповідає про різні ролі, які можуть бути в команді, наприклад, «Лідер», «Ідеатор», «Оцінювач», «Виконавець», «Комунікатор» тощо, та як ці ролі доповнюють одна одну.

*Вправа «Моя роль у команді» (10 хвилин)*

Процедура: Кожен учасник визначає, яку роль він зазвичай виконує в команді, і ділиться своїми міркуваннями. Обговорення того, як різні ролі сприяють загальній меті та продуктивності команди.

#### **Заняття 4. Методи зниження стресу та підтримки психологічного комфорту на робочому місці**

Мета – надати знання та інструменти для управління стресом, зниження його негативного впливу

*1) Ознайомлення з техніками релаксації (30 хвилин)*

Процедура: Тренер розповідає про основні техніки релаксації, такі як: дихальні вправи; прогресивна м'язова релаксація; візуалізація; медитація. Учасники діляться своїм досвідом використання технік релаксації та обговорюють, які з них можуть бути найбільш ефективними в їхньому робочому середовищі.

*2) Практика методів саморегуляції (50 хвилин)*

Процедура: Вправа «Дихання для заспокоєння» – учасники виконують техніку глибокого дихання, спрямовану на зниження рівня тривоги та напруги (глибоке дихання, техніка «4-7-8»); Вправа «Швидка релаксація» – тренер проводить коротку сесію прогресивної м'язової релаксації, акцентуючи увагу на основних групах м'язів; Вправа «Візуалізація спокою» – учасники закривають очі та уявляють себе в місці, яке асоціюється у них з відчуттям спокою та безпеки. Після кожної вправи учасники діляться своїми відчуттями та обговорюють, як ці техніки можуть бути інтегровані в їхній робочий день.

*3) Рефлексія та підсумок (10 хвилин)*

Процедура: Учасники обговорюють, які техніки релаксації та саморегуляції вони планують використовувати в майбутньому для управління стресом на робочому місці. Тренер підсумовує ключові моменти заняття, наголошуючи на

важливості регулярного застосування цих технік для підтримки психологічного комфорту. Учасники діляться своїми враженнями від занять.

Переходячи до перевірки ефективності впровадження тренінгової програми, ми організували ретельний процес моніторингу та оцінки, який дозволив нам зібрати кількісні та якісні дані про зміни у поведінці та емоційному стані учасників. Оцінка програми базувалася на попередньому та післяпрограмному опитуванні досліджуваних, спостереженнях за їх поведінкою під час занять та зворотньому зв'язку від них.

### **3.2. Аналіз результатів впровадження програми та оцінка її ефективності**

Аналіз результатів впровадження програми формування позитивного соціально-психологічного клімату дозволив оцінити ефективність застосування теоретичних підходів і методик у практиці роботи з працівниками. Для дослідження ефективності реалізації програми були використані ті ж самі психодіагностичні методики до та після проходження програми, а саме: Методика оцінки соціально-психологічного клімату в колективі, Шкала негативного впливу роботи (Д. Ватсон), Індекс групової згуртованості (К. Сішор), Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті (К. Томас).

Результати проаналізовані за допомогою t-критерію Стьюдента для виявлення значущих розбіжностей у показниках до і після впровадження програми (Табл. 3.2). Розрахунки дозволили об'єктивно оцінити вплив програми на психологічний клімат та рівень згуртованості в колективі, визначивши динаміку змін за основними показниками.

Таблиця 3.2

Відмінності у показниках соціально-психологічного клімату колективу компанії МХП (в залежності від впливу) за t-критерієм Стьюдента

	Середні значення		t-критерій Стьюдента
	До впливу	Після впливу	

	(n=210)	(n=210)	
<i>Методика оцінки соціально-психологічного клімату в колективі</i>			
Загальний рівень клімату	1,2	0,9	<b>4.1403**</b>
<i>«Шкала негативного впливу роботи Д. Ватсон»</i>			
Рівень негативного впливу роботи	25,8	19,7	<b>3.8856**</b>

Продовження Таблиці 3.2

<i>«Визначення індексу групової згуртованості за К. Сішором»</i>			
Рівень згуртованості	10,7	14,2	<b>-4.0703**</b>
<i>Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса</i>			
Суперництво	3,1	2,9	
Співпраця	7,3	8,1	
Компроміс	6,2	7,3	<b>-2.3615*</b>
Уникнення	6,7	6,4	
Пристосування	4,5	4,3	

*Примітка: \*\* - t кр. 0.01 = 2.6054, \* - t кр. 0.05 = 1.9775*

В результаті повторного тестування після впровадження програми формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу у компанії МХП за допомогою t-критерію Стьюдента виявлено статистично значущі та незначущі зміни у показниках респондентів до та після впливу.

Результати Методики оцінки соціально-психологічного клімату в колективі показали, що загальний рівень клімату зменшився ( $p < 0,01$ ), від так є покращення загальної атмосфери. Шкала негативного впливу роботи (Д. Ватсон) показала зниження рівня негативного впливу роботи ( $p < 0,01$ ), тобто є позитивні зміни після впровадження програми. Індекс групової згуртованості за К. Сішором підвищився ( $p < 0,01$ ), що вказує на покращення командної єдності. За Методикою дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса рівень суперництва дещо знизився, а рівень співпраці підвищився, але ці зміни не набули статистичної значущості. Натомість рівень компромісу зріс ( $p < 0,05$ ), демонструючи більшу готовність до взаємних поступок. Показники уникнення та пристосування знизилися незначно, не досягнувши значущих змін.

Графічно представимо результати порівняння середніх значень аспектів соціально-психологічного клімату колективу компанії МХП за методиками до та після проведення програми на Рис. 3.1.

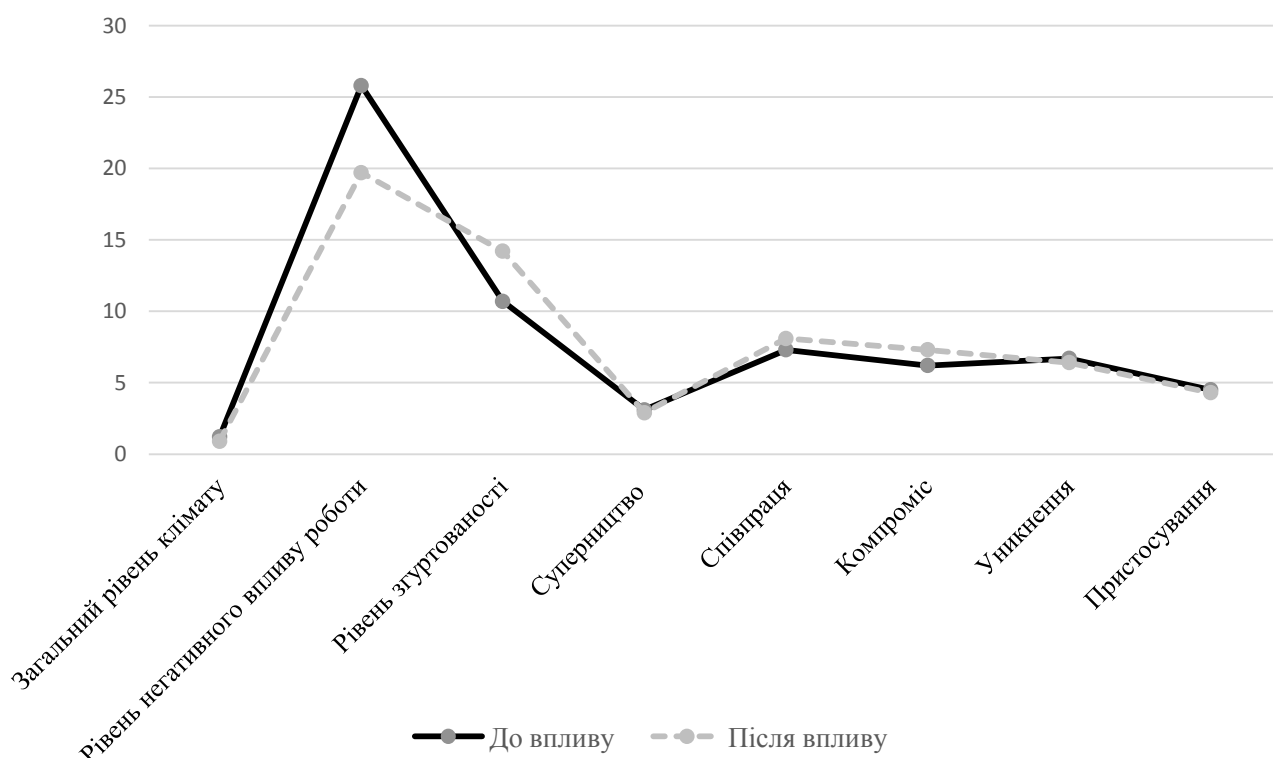


Рис. 3.1. Динаміка змін соціально-психологічного клімату колективу компанії МХП до та після впровадження програми

Підсумовуючи, результати перевірки ефективності впровадження програми говорять про позитивний вплив програми на покращення соціально-психологічного клімату, зміцнення згуртованості команди та зниження негативного впливу роботи.

### 3.3. Рекомендації щодо довготривалої підтримки позитивного соціально-психологічного клімату

Для забезпечення тривалого позитивного соціально-психологічного клімату в компанії МХП ми рекомендуємо впровадити наступні заходи у колективі:

1. Регулярні тренінги та семінари – проводити періодичні навчальні сесії, спрямовані на розвиток навичок ефективної комунікації, командної роботи та управління конфліктами задля підвищення соціально-психологічної компетентності працівників. Оптимізація соціально-психологічного клімату колективу сприяє зниженню ймовірності перенапруження під час виконання трудових функцій, дає змогу зберегти емоційну стійкість у стресових ситуаціях у колективі, емоційне здоров'я та оптимістичний настрій працівників у кризових ситуація;

2. Систематичний моніторинг клімату – здійснювати регулярне оцінювання соціально-психологічного клімату, щоб вчасно виявляти та реагувати на потенційні проблеми. Вивчення соціально-психологічного клімату можна будувати на основі практичних методів, таких як спостереження, бесіда, аналіз результатів діяльності, узагальнення незалежних характеристик та інше;

3. Підтримка відкритої комунікації – створити канали для вільного обміну думками та ідеями між працівниками та керівництвом. Це наприклад, регулярні зустрічі, зворотний зв'язок та анонімні опитування. У колективі, де вільно обговорюються проблеми та висловлюються думки, легше досягати спільних цілей;

4. Визнання та заохочення – впровадити систему визнання досягнень працівників, що підвищить їх мотивацію та задоволеність роботою. Позитивний соціально-психологічний клімат потребує постійної роботи керівництва з цілеспрямованого вивчення характеру взаємин у колективі; виявлення та розв'язання об'єктивних протиріч; творчого застосування обґрунтованої системи методів, засобів і прийомів психологічного впливу на колектив з метою оптимізації в ньому всієї сукупності міжособистісних відносин;

5. Підтримка балансу між роботою та особистим життям – сприяти створенню умов, які дозволяють працівникам підтримувати здоровий баланс між

професійними обов'язками та особистим життям, що знижує рівень стресу та підвищує загальне задоволення.

6. Організація корпоративних заходів – проведення спільних заходів, таких як корпоративні свята, виїзди на природу або участь у благодійних акціях, зміцнює зв'язки між працівниками та створює атмосферу довіри й підтримки. Такі заходи дозволяють працівникам спілкуватися в неформальній обстановці для покращення міжособистісних відносин у колективі. Участь у спільних заходах допомагає працівникам краще відчувати себе частиною команди, що підвищує їхню залученість та лояльність до компанії. Організація таких подій може також стати засобом зниження стресу та напруження.

На нашу думку, впровадження цих рекомендацій сприятиме довготривалому підтриманню позитивного соціально-психологічного клімату в компанії МХП, що, у свою чергу, підвищить ефективність роботи та задоволеність працівників.

### **Висновки до третього розділу**

На основі теоретичного аналізу та власного емпіричного дослідження соціально-психологічного клімату в колективі нами було розроблено та впроваджено програму формування позитивного клімату, що включала елементи розвитку командної взаємодії, конструктивного вирішення конфліктів та методи управління стресом. Програма включала 4 заняття по 1,5 години кожне та була спрямована на зміцнення згуртованості колективу, зниження рівня стресу та покращення загального емоційного комфорту працівників, а також на підвищення продуктивності та задоволеності роботою.

Аналіз результатів впровадження програми за t-критерієм Стьюдента показав позитивний вплив на соціально-психологічний клімат у колективі компанії МХП. Спостерігалось статистично значуще покращення загальної атмосфери, підвищення рівня згуртованості та зниження негативного впливу роботи. Зміни в основних показниках підтверджують ефективність використаних

методик та доцільність продовження роботи над підтримкою позитивного клімату в колективі.

Нами розроблено рекомендації для підтримки позитивного соціально-психологічного клімату в компанії МХП, які сприятимуть зниженню стресу, зміцненню командної єдності та підвищенню мотивації працівників. Регулярні тренінги, відкриті комунікації, система визнання досягнень, а також заходи для підтримки балансу між роботою та особистим життям створять сприятливу атмосферу в колективі. Застосування цих рекомендацій забезпечить тривалий позитивний вплив на ефективність роботи та загальне задоволення працівників, посилюючи їх лояльність і залученість до компанії.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі наведено теоретичний та емпіричний аналіз характеру зв'язку стилю керівництва та соціально-психологічного клімату у великих компаніях в результаті якого було визначено певні висновки.

1. Здійснено теоретико-методологічний аналіз поняття стиль керівництва, соціально-психологічного клімату та їх взаємозв'язку в організаціях, який показав, що стиль керівництва – комплексний інструмент впливу керівника на підлеглих, який визначає рівень довіри, взаємопідтримки та ефективність комунікації в організації. Соціально-психологічний клімат, у свою чергу, є показником стану колективу, який впливає на задоволеність роботою, мотивацію та загальну продуктивність працівників. Розглянуто та обґрунтовано, що позитивний соціально-психологічний клімат потребує узгодження управлінського стилю з потребами колективу та умовами зовнішнього середовища для формування згуртованого та ефективного колективу, здатного досягати спільних цілей організації.

2. Діагностовано особливості стилю керівництва та соціально-психологічного клімату у компанії «МХП» та виявлено домінування авторитарного стилю керівництва з акцентом на контроль і централізацію створює чітку структуру управління та сприяє дотриманню формальних обов'язків. В управлінській культурі переважає культура «ролей» та підтримує структурованість і чітке розмежування завдань, а культура «завдань» орієнтує колектив на досягнення результатів. Культури «влади» та «особистості» залишаються другорядними та знижує акцент на індивідуальних потребах працівників компанії.

Соціально-психологічний клімат у компанії загалом сприятливий і забезпечує підтримку та повагу в міжособистісних стосунках. Працівники оцінюють атмосферу як позитивну, що сприяє ефективній комунікації та конструктивній співпраці. Рівень стресу залишається помірним і не досягає критичних показників, а домінуючий стиль поведінки в конфліктах – співпраця.

3. Охарактеризовано зв'язок стилю керівництва та соціально-психологічного клімату у компанії «МХП», що полягає у виявленні кореляційних зв'язків між різними стилями керівництва та аспектами соціально-психологічного клімату. Зокрема, авторитарний стиль показує позитивну кореляцію з орієнтацією на завдання, що сприяє зосередженню на досягненні результатів, проте водночас обмежує відкриті дискусії та ініціативність співробітників, що може впливати на їхню мотивацію та задоволеність роботою.

Ліберальний стиль асоціюється з елементами суперництва, що підвищує рівень конкурентності серед співробітників, тоді як демократичний стиль підтримує сприятливий соціально-психологічний клімат, згуртованість та орієнтацію на компроміс у конфліктних ситуаціях, що сприяє колективному духу та позитивній атмосфері.

Щодо управлінських культур, встановлено, що культура «влади» знижує привабливість клімату через акцент на ієрархічності та уникненні конфліктів. Культура «ролей» сприяє співпраці та згуртованості колективу, а культура «завдання» орієнтує співробітників на продуктивність і результативність. Водночас культура «особистості» підвищує значення міжособистісних стосунків, сприяючи емоційній підтримці та взаємодії серед працівників.

Гіпотеза нашого дослідження про те, що існує зв'язок стилю керівництва та соціально-психологічного клімату у великих компаніях – повністю підтверджена.

4. Розроблено та впроваджено програму формування сприятливого соціально-психологічного середовища в компанії МХП, яка включала заходи з розвитку командної взаємодії, конструктивного вирішення конфліктів та управління стресом. Програма складалася з 4 занять по 1,5 години кожне і була спрямована на підвищення згуртованості колективу, зниження рівня стресу та покращення загального емоційного комфорту працівників. Завдяки впровадженню програми спостерігалось покращення продуктивності та задоволеності роботою.

Результати розрахунків відмінностей підтвердив позитивний вплив програми на соціально-психологічний клімат у колективі компанії. Зокрема,

відзначалося підвищення рівня згуртованості, покращення загальної атмосфери та зниження негативного впливу роботи на психологічний стан працівників.

Розроблено рекомендації для підтримки позитивного соціально-психологічного клімату, які передбачають регулярні тренінги, розвиток відкритих комунікацій, систему визнання досягнень та заходи для підтримки балансу між роботою і особистим життям. Застосування цих рекомендацій сприятиме тривалому позитивному впливу на ефективність роботи, задоволеність працівників, їхню лояльність і залученість у діяльність компанії.

Отже, проведений нами аналіз літератури, проведене емпіричне дослідження та впровадження програми формування позитивного соціально-психологічного клімату в компанії МХП дозволяють нам говорити про виконання поставленої нами мети дослідження.

**Перспективи подальших досліджень** у сфері стилів керівництва та соціально-психологічного клімату ми вбачаємо у вдосконаленні засобів регулювання факторів впливу на соціально-психологічний клімат задля підтримки його сприятливого стану в колективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Амурова Я. В., Момот М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*, 2023, №2. С. 17–20.
2. Бабенко Т. Формування особистості менеджера освіти. *Директор школи*. 2007. № 21-22. С. 3–48.
3. Базалійська Н. П., Гук А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, 2016, №21, Вип. 2. С. 56–60.
4. Бикова І. М. Соціально-психологічний клімат в колективі бізнес-організації: теоретичні аспекти. *Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПНУ. Актуальні проблеми психології*. №10(9). С. 241–251. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v9/i10/30.pdf>
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови онлайн. Баз. на 2-ому виданні ВТС СУМ / голов. ред. В. Т. Бусел, редактори-лексикографи: В. Т. Бусел, М. Д. Василега-Дерибас, О. В. Дмитрієв, Г. В. Латник, Г. В. Степенко. Київ: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
6. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. *Бюлетень* № 5, 2009. С. 36–70.
7. Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Г. Менеджмент: навч. посібник. Київ: Алерта, КНТ, 2007. 516 с.
8. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник. Київ : Центр навч. літератури, 2005. 456 с.
9. Жаворонкова Г.В. Управління конфліктами : навч. посіб. Київ : Кондор, 2010. 172 с.
10. Жигайло Н. І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2012. №2. С. 374–383.

11. Зудова А.Ю. Котелевська А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 341–344. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/68.pdf>.
12. Калюжна Ю. В., Захарова К. В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 3(2). С. 108–112.
13. Карамушка Л. М., Москальов М.В. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. Київ: «Просвіта», 2011. 200 с.
14. Карамушка Л. М., Шевченко А.М. Діагностика організаційної культури освітніх організацій: методичні рекомендації для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Київ, 2014. 40 с.
15. Карамушка, Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти: монографія. Київ : Ніка-Центр, 2000. 332 с
16. Карамушка Л. М. Психологія управління: навчальний посібник. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.
17. Керім Ш. М. Основні засади формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія* 2013. №2 (37). С. 145–150.
18. Кириченко Р. В. Технології формування сприятливого соціально-психологічного клімату у педагогічному колективі. *Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, м. Переяслав, 29 травня 2020 року. Вип. 59. Переяслав : Університет Григорія Сковороди в Переяславі, 2020. С. 263–267.
19. Кличковський С. О. Теоретико-методологічний аналіз поняття «соціально-психологічний клімат». *Український психологічний журнал*. 2017. № 2. С. 47–57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukpsj\\_2017\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukpsj_2017_2_6).

20. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Олійник В.О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців : метод. посіб. К. : ТОВ «7БЦ», 2023. 171 с.

21. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київський національний економічний ун-т. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с. ISBN 966-574-412-7

22. Королюк С. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія. Полтава: 2007. 168 с.

23. Кузьмін О.Є., Герасимчук В.Г., Мала Н.Т. Стилі керівництва персоналом. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Київ, 2008. № 5. С. 188–193.

24. Кузьмін О., Мала Н., Мельник О., Процик І. Керівництво організацією : навч. посібник. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 50 с.

25. Кулініч І. О. Психологія управління: підручник для вищої школи. Київ: Знання 2011. 415 с.

26. Лескова Л. Ф. Формування сприятливого соціально- психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери: Чернігів, *Молодий вчений*. 2017. №4 (44). С. 98–102.

27. Максименко Н. Л. Психологічні особливості управлінського потенціалу особистості ІТ-фахівця : дис. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.01 «Загальна психологія, історія психології», галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», 053 «Психологія»; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Одеса, 2019. 244 с.

28. Максимович А. Соціально-психологічний клімат колективу та шляхи його оптимізації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. 2020. С. 297–299. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38889>

29. Мафтин Л., Предик А., Романюк С. Формування позитивного психологічного клімату в педагогічному колективі сучасного загальноосвітнього навчального закладу в умовах освітніх змін. *Педагогічні науки: теорія, історія,*

*інноваційні технології*. 2020. № 5–6 (99–100). С. 214–224. URL: <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2020.05-06/214-224>

30. Мельник Л. П. Психологія управління: курс лекцій. 2-ге вид., стереотип. Київ : МАУП, 2002. 176 с. ISBN 966-608-149-0

31. Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій : психологічний практикум. Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко, В. І. Лагодзінська, В. М. Івкін, О. С. Ковальчук ; за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с.

32. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. С. 216-222.

33. Молочко М. В. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату як передумови ефективної діяльності педагогічного колективу дошкільного закладу. *Наукові записки. Серія: Педагогіка і психологія*. Вінниця: РВВ ДП «Державна картографічна фабрика», 2002. Випуск 6. С. 36–40.

34. Мостенська Т. Л. Ефективний стиль керівництва в управлінні організації. *Харч. промисловість*. 2008. № 6. С. 131–134.

35. Науменко Л. П. Діловий дискурс та його функціонально-стильові характеристики. *Культура народів Причорномор'я*. 2003. № 37. С. 122–124.

36. Нужна О. А. Стиль керівництва як основа керівництва з колективом: збірник наукових праць, Харків: ХІБМ, 2016.

37. Обиденнова Т. С. Соціально-психологічний клімат колективу. *Науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії* (45-а; 2012 р.; м. Харків): збірник тез доповідей. Укр. інж.-пед. акад. Харків, 2012. Ч. 5. С. 67.

38. Онофрійчук Л. О. Стиль управління керівника як умова формування соціально-педагогічного клімату колективу ДНЗ [Електронний ресурс]. URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=2246](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2246)

39. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник для вищ. навч. закладів. Київ: Академвидав, 2003. 568 с.
40. Осовська Г. Менеджмент організацій: навч. посібник, Київ: Кондор, 2005. 860 с.
41. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури: навч. посібник. 2-ге вид. доп. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. 337 с.
42. Пачковський Ю. Ф. Психологія підприємництва: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. Київ: Каравела, 2006. 408 с.
43. Психологічна енциклопедія / ред. О. Степанов. Київ: Академія, 2006. 424 с.
44. Психологічний словник за ред. В. І. Войтка. Київ «Вища школа», 1982. 214 с.
45. Психологія освітнього менеджменту: навч.-метод. посібник / укл. Л. Мафтин. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2021. 296 с. ISBN 978-966-423-616-6
46. Психологу для роботи. Діагностичні методики: збірник / за уклад.: М.В. Лемак, В.Ю. Петрище. вид. 2-ге, Ужгород: Видавництво Олександри Гаркуші, 2012. 616 с.
47. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Теорія стилів менеджменту І. Адізеса: на шляху формування системного підходу до менеджменту. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2016. № 6. С. 39–44.
48. Процесно-структурований менеджмент: методологія та інструментарій: монографія / О. Є. Кузьмін, І. В. Алексєєв, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин та ін.; за ред. д.е.н., проф. О. Є. Кузьміна. Львів : Видавництво «Растр-7», 2013. 428 с.
49. Пушкар Р. М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика: підручник. 2-ге вид., перероб і доп. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.
50. Ройтман А.Б., Толок В.А. Наука керування. Спеціальні глави сучасного менеджменту. Київ. Запоріжжя, 2001. 233 с.

51. Романов А. Д. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 2. С. 229–233.

52. Романов А.Д. Соціально-психологічні домінанти в управлінні персоналом підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2016. 19 с.

53. Саврук О. Ю. Стили керівництва: сутність та характерні риси. *Національний університет «Львівська політехніка», кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва*. 2009. С. 387–393.

54. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібник / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «ЛілеяНВ». 2015. С. 9–21.

55. Сергієнко Т. І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2012. № 48. С. 236–242.

56. Скоц В. В., Рудик Я. М. Класифікація стилів і методів керівництва організацією. *Збірник наукових праць SWorld*, 2014. №17(3). С. 16–22.

57. Сорока І. А. Позитивний соціально-психологічний клімат як засіб профілактики конфліктів у педагогічному колективі. *Правовий вісник Університету «Крок»*. 2016. № 2. С. 150–154.

58. Сосновенко, Н. Соціально-психологічний клімат педагогічного колективу. *Практичний психолог: школа*. 2013. № 4. С. 29–37.

59. Танненбаум Р., Воррен Г. Шмідт. Як обрати стиль лідерства. Як обрати стиль лідерства / пер. з англ. Г. Прудкої. Київ: КНИГОЛАВ, 2017. 72 с.

60. Технології роботи організаційних психологів / За наук. ред. Л.М. Карамушки: навчальний посібник. Київ: Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.

61. Туленко М. В. Теоретико-методологічні основи організаційної взаємодії в соціальному управлінні: навч. посібник, Київ: Каравела, 2009. 512 с.

62. Урсакій Ю. А., Кубіцький С. О. Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2020. Вип. I-II (77-78). Економічні науки. С. 325-338.
63. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. Київ: «Фенікс», 2005. 240 с.
64. Хмелевська А. Ю. Методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2015. №1. С. 107–113.
65. Хованець Н. В. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату у педагогічному колективі. [Електронний ресурс]. URL: <http://mp2.uho.edu.ua/wp-content/uploads/2012/04/Хованець.pdf>
66. Холодницька А.В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 1. С. 61–64.
67. Хоронжий А.Г. Соціальне управління: навчальний посібник. Львів: Магнолія 2006, 2010. 290 с.
68. Храмов В.О., Бовтукот А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. Київ: МАУП, 2001. 112 с.
69. Шетеля Н. І. Соціально-психологічні чинники міжособистісних стосунків у педагогічному колективі коледжу культури та мистецтв : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05; НАПН України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка. Київ, 2015. 21 с.
70. Шопша О. Л. Особливості соціально-психологічного клімату театрального колективу : автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05; НАПН України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка. Київ, 2013. 18 с.
71. Шушкевич М. В. Вплив стилю керівництва на динаміку взаємовідносин в колективі. *Збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій»*, 28-29 листопада 2018 року. Т. : ФОП Паляниця В. А., 2018. Том 3. С. 256–257.

72. Щекин Г. В. Практична психологія менеджменту. Київ: Україна, 1994. 546 с.
73. Яковлева С. Д. Соціально-психологічний клімат групи та його вплив на суб'єктивне благополуччя студентської молоді. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. 2022. Вип. 1. С. 77–83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhp\\_2022\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhp_2022_1_12)
74. Яцура В.В., Жук О. П. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Вид. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 444 с.
75. Bennett T. M. A study of the management leadership style preferred by IT subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 2009. P. 1–26.
76. Blake R., Mouton J. The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston, TX: Gulf Publishing Company. 1964. 692 p.
77. Blake R., Mouton J. The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co. 1985. 451 p.
78. Lewin K. An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy. *A Preliminary Note. Sociometry*. 1938. Vol. 1, №. ¾. P. 292–300.
79. Thite M. Leadership styles in information technology projects. *International Journal of Project Management*. 2001. №18 (4). P. 235–241.
80. Test Vyznachennya stylyu povedinky v konfliktniy sytuatsiyix (za metodykoyu K. Tomasa) [Test Determining the style of behavior in a conflict situation" (according to the method of K. Thomas). URL: <https://osnova.com.ua/news/739>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А1

Сирі результати емпіричного дослідження за Методикою оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський) (в балах)

№ деп-ту	Авторитарний	Ліберальний	Демократичний	№ деп-ту	Авторитарний	Ліберальний	Демократичний	№ деп-ту	Авторитарний	Ліберальний	Демократичний
1	14	9	19	3	13	9	18	5	20	4	12
1	17	0	10	3	13	6	3	5	13	5	12
1	2	12	13	3	7	11	5	5	17	12	13
1	16	0	5	3	9	10	18	5	7	10	9
1	16	9	13	3	16	2	10	5	7	11	9
1	11	4	19	3	11	13	8	5	10	4	2
1	3	4	19	3	7	18	14	5	12	3	13
1	16	14	8	3	0	12	14	5	16	9	1
1	5	19	11	3	6	11	11	5	18	18	11
1	9	9	17	3	7	1	10	5	1	10	5
1	19	4	13	3	8	11	9	6	20	5	15
1	15	3	9	3	9	16	10	6	18	20	2
1	12	0	0	3	17	19	17	6	10	20	14
1	15	9	2	3	2	12	7	6	10	4	13
1	12	19	13	3	4	18	3	6	14	17	17
1	4	13	13	3	18	11	10	6	16	14	10
1	13	6	6	3	13	16	15	6	9	2	17
1	2	4	0	3	6	5	10	6	10	16	16
1	9	15	3	3	5	9	10	6	10	3	12
1	15	0	12	3	0	19	15	6	8	18	4
1	20	0	4	4	1	8	10	6	14	18	20
1	17	9	7	4	16	4	2	6	15	0	17
1	13	4	8	4	10	5	6	6	12	9	8
1	8	9	2	4	20	13	7	6	1	10	17
1	11	3	14	4	14	20	15	6	20	14	18
1	9	14	1	4	3	13	8	6	3	20	18
1	15	3	15	4	9	1	2	6	8	17	8
1	8	9	15	4	11	19	4	6	7	15	3
1	11	5	10	4	9	5	10	6	5	7	20
1	12	1	8	4	11	19	3	6	9	5	11
2	7	2	8	4	16	5	13	6	13	12	6
2	5	15	16	4	16	0	12	6	17	15	13
2	7	13	11	4	6	17	20	6	13	11	10
2	12	3	1	4	6	2	10	6	6	17	8

2	16	4	16	4	9	15	10	6	16	2	14
2	8	2	10	4	20	16	11	6	8	2	2
2	10	13	8	4	18	6	1	6	1	12	16
2	0	11	8	4	16	9	19	6	14	4	16
2	10	1	20	4	13	16	19	6	11	17	9
2	16	9	1	4	15	16	0	6	11	8	5
2	12	19	15	4	10	10	16	7	10	7	9
2	2	20	10	4	13	8	12	7	3	5	12
2	0	7	8	4	19	5	16	7	3	14	0
2	9	17	11	4	2	11	10	7	15	3	8
2	19	9	19	4	1	20	9	7	12	5	9
2	18	17	20	4	7	12	6	7	9	8	13
2	3	20	18	4	20	19	17	7	11	14	5
2	1	14	5	4	2	18	6	7	5	7	18
2	10	7	19	4	6	9	3	7	13	9	2
2	19	8	19	4	13	5	0	7	10	10	0
2	0	6	20	5	3	6	13	7	10	8	13
2	10	17	11	5	10	16	15	7	10	10	12
2	3	7	13	5	17	12	17	7	10	12	7
2	19	1	2	5	8	14	0	7	14	9	11
2	20	8	5	5	20	15	19	7	18	3	4
2	6	1	3	5	13	1	0	7	18	6	20
2	15	20	3	5	18	7	15	7	18	13	10
2	2	11	7	5	14	17	17	7	13	5	16
2	11	12	7	5	15	2	14	7	16	19	12
2	16	20	11	5	3	10	15	7	15	7	2
3	4	3	9	5	19	6	10	7	18	19	8
3	4	20	4	5	13	13	1	7	1	15	13
3	10	11	2	5	2	11	0	7	4	20	3
3	9	3	10	5	8	3	13	7	12	1	0
3	17	13	14	5	11	17	10	7	12	1	4
3	5	11	16	5	11	7	2	7	8	6	12
3	12	9	1	5	12	12	0	7	13	12	10
3	0	3	18	5	8	19	11	7	11	1	12
3	9	5	9	5	12	11	0	7	5	12	7
3	12	14	8	5	18	14	8	7	3	5	17

\* Примітка: 1 – Дирекція з фінансів та стратегічної підтримки; 2 – Департамент з управління персоналом; 3 – Департамент інформаційних та діджитал технологій; 4 – Департамент маркетингу; 5 – Дирекція розвитку бізнесу клієнтів; 6 – Юридичний департамент; 7 – Департамент адміністративної підтримки.

Таблиця А2

Сирі результати емпіричного дослідження за методикою «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді (Л. М. Карамушка, А. М. Шевченко) (в балах)

№ деп-ту	Культура «влади»	Культура «ролей»	Культура «завдання»	Культура «особистості»	№ деп-ту	Культура «влади»	Культура «ролей»	Культура «завдання»	Культура «особистості»	№ деп-ту	Культура «влади»	Культура «ролей»	Культура «завдання»	Культура «особистості»
1	19	11	14	0	3	21	20	13	6	5	9	17	16	7
1	13	10	3	12	3	15	17	6	9	5	2	31	2	5
1	10	2	0	5	3	6	32	20	2	5	12	24	8	3
1	17	9	4	6	3	15	18	3	12	5	13	33	10	8
1	9	1	12	7	3	17	1	0	4	5	2	27	8	2
1	1	19	0	4	3	19	10	9	1	5	1	11	9	8
1	8	16	8	10	3	2	22	11	3	5	14	24	4	10
1	14	23	5	6	3	4	29	8	1	5	1	23	14	5
1	2	29	16	4	3	20	21	11	7	5	7	4	15	9
1	11	13	20	7	3	16	9	13	6	5	17	5	4	11
1	10	8	1	11	3	16	16	13	8	6	15	12	4	12
1	2	0	7	5	3	7	1	12	8	6	16	31	18	9
1	7	10	8	4	3	6	8	10	13	6	2	33	7	10
1	13	29	2	4	3	3	25	12	1	6	12	32	5	7
1	4	4	18	10	3	4	10	5	1	6	18	15	7	11
1	13	25	3	8	3	20	33	16	4	6	0	12	10	12
1	12	24	17	7	3	5	11	20	9	6	20	26	5	11
1	7	13	18	12	3	21	20	5	10	6	6	4	10	12
1	5	32	14	0	3	7	33	11	12	6	18	30	9	9
1	16	32	14	6	3	20	6	9	12	6	10	29	6	1
1	1	13	20	7	4	16	25	20	11	6	3	1	13	12
1	7	5	5	2	4	13	1	10	0	6	11	1	12	13
1	6	7	9	3	4	18	25	20	10	6	16	16	7	1
1	14	28	0	3	4	7	10	3	0	6	12	5	18	13
1	6	26	3	12	4	6	33	14	7	6	6	9	8	1
1	5	32	4	10	4	21	21	4	7	6	14	29	4	12
1	0	3	1	9	4	0	19	18	2	6	21	3	19	3
1	4	9	0	5	4	19	16	12	10	6	17	3	16	11
1	5	12	14	3	4	1	8	1	4	6	21	16	9	5
1	12	23	19	7	4	8	8	7	0	6	0	21	17	1
2	14	28	7	4	4	0	24	10	7	6	13	28	11	3
2	14	3	11	12	4	9	24	6	2	6	2	11	6	12
2	1	26	18	2	4	2	29	5	1	6	10	32	5	2
2	3	25	10	10	4	11	18	4	11	6	10	22	1	13
2	4	19	10	13	4	16	16	9	8	6	1	28	3	0
2	9	5	7	6	4	16	11	15	7	6	2	12	8	6
2	14	25	13	10	4	18	7	20	0	6	14	28	10	3
2	11	25	12	7	4	4	15	5	7	6	1	13	19	5

2	17	24	0	7	4	17	24	11	10	6	10	26	2	0
2	10	11	11	3	4	8	25	14	9	6	11	27	20	4
2	15	3	4	7	4	15	6	16	6	7	19	5	18	8
2	4	7	9	0	4	20	21	6	13	7	4	2	0	9
2	8	28	13	7	4	14	6	8	2	7	5	14	1	12
2	8	21	10	6	4	15	7	17	10	7	2	24	11	1
2	0	20	13	3	4	17	30	19	6	7	14	15	7	11
2	21	22	0	5	4	2	17	9	6	7	13	24	16	12
2	18	14	20	8	4	16	13	2	11	7	20	7	14	10
2	20	8	9	3	4	12	33	2	4	7	13	6	2	12
2	20	25	8	2	4	10	25	11	6	7	11	23	2	3
2	19	24	10	5	4	14	3	12	1	7	13	14	13	6
2	1	6	17	10	5	0	15	12	9	7	16	19	3	8
2	1	26	16	10	5	11	1	2	9	7	5	21	20	4
2	11	23	6	3	5	1	29	12	12	7	1	23	7	10
2	5	23	0	0	5	17	31	2	10	7	12	16	7	4
2	10	21	17	4	5	6	28	16	12	7	17	29	17	13
2	16	6	16	3	5	20	15	11	8	7	14	30	5	10
2	8	19	7	0	5	9	29	6	3	7	12	24	0	11
2	6	0	12	13	5	4	0	16	2	7	5	7	10	5
2	18	18	16	12	5	12	13	17	3	7	18	23	8	0
2	15	18	17	0	5	17	24	15	0	7	11	31	14	5
3	13	1	16	1	5	20	14	8	0	7	21	27	19	0
3	5	3	0	7	5	3	11	4	12	7	9	31	17	11
3	6	2	9	9	5	4	5	6	7	7	0	1	0	0
3	18	33	0	6	5	13	23	10	13	7	8	12	0	12
3	17	6	7	0	5	12	33	6	3	7	19	25	6	1
3	2	23	7	5	5	3	7	19	12	7	5	25	13	9
3	14	2	18	0	5	21	9	10	1	7	17	14	1	9
3	14	7	1	2	5	8	2	5	4	7	11	10	2	10
3	13	31	13	10	5	4	22	16	8	7	5	8	5	8
3	15	3	19	4	5	2	19	16	12	7	6	30	8	1

\* Примітка: 1 – Дирекція з фінансів та стратегічної підтримки; 2 – Департамент з управління персоналом; 3 – Департамент інформаційних та діджитал технологій; 4 – Департамент маркетингу; 5 – Дирекція розвитку бізнесу клієнтів; 6 – Юридичний департамент; 7 – Департамент адміністративної підтримки.

Таблиця А3

Сирі результати емпіричного дослідження за методикою оцінки соціально-психологічного клімату в колективі (Л. М. Карамушка) (в балах)

№ деп-ту	Реальний клімат	Ідеальний клімат	Орієнтація на завдання	Орієнтація на людей	№ деп-ту	Реальний клімат	Ідеальний клімат	Орієнтація на завдання	Орієнтація на людей	№ деп-ту	Реальний клімат	Ідеальний клімат	Орієнтація на завдання	Орієнтація на людей
1	38	29	31	49	3	105	60	33	16	5	37	20	14	38
1	104	70	41	39	3	97	92	33	28	5	67	105	42	39
1	24	93	17	36	3	41	54	21	17	5	76	92	22	54
1	73	34	7	43	3	67	77	28	25	5	54	17	44	42
1	68	28	47	18	3	48	82	30	21	5	100	40	22	51
1	18	38	43	12	3	43	23	20	27	5	22	48	23	38
1	88	55	35	44	3	43	34	42	12	5	102	50	27	53
1	37	88	47	11	3	52	19	26	17	5	70	102	38	48
1	46	78	20	47	3	15	100	18	53	5	44	65	21	21
1	61	41	17	22	3	61	93	35	13	5	83	32	43	45
1	67	16	41	36	3	44	79	10	17	6	79	42	31	44
1	65	18	32	52	3	59	67	33	39	6	50	85	44	16
1	99	100	41	40	3	57	54	37	43	6	31	40	35	14
1	66	55	37	47	3	100	33	40	8	6	38	41	25	35
1	104	24	13	39	3	55	38	39	52	6	49	94	23	43
1	49	92	13	31	3	16	80	48	15	6	87	19	22	28
1	84	96	29	8	3	93	39	11	35	6	61	97	40	48
1	60	42	18	27	3	86	77	38	39	6	73	50	23	28
1	39	35	21	41	3	97	52	43	41	6	15	61	29	38
1	34	79	18	13	3	65	78	30	27	6	29	46	9	21
1	70	97	22	33	4	16	30	20	52	6	68	38	40	42
1	72	69	23	16	4	67	25	14	19	6	66	87	17	47
1	58	84	43	26	4	33	51	47	16	6	19	45	8	17
1	98	100	9	51	4	39	26	40	16	6	89	98	27	22
1	79	64	37	53	4	103	41	11	45	6	104	76	48	33
1	43	35	34	17	4	47	32	20	42	6	19	63	34	26
1	43	22	37	36	4	92	92	22	11	6	28	96	9	16
1	23	51	44	38	4	15	92	12	21	6	17	77	24	37
1	94	99	49	38	4	36	59	22	48	6	62	76	35	40
1	37	15	36	19	4	65	29	46	38	6	49	43	42	31
2	28	32	17	32	4	76	29	21	24	6	35	19	34	16
2	48	101	25	51	4	53	77	9	21	6	43	63	14	54
2	83	25	44	25	4	33	75	44	23	6	71	25	20	8
2	57	28	18	44	4	16	41	13	46	6	23	101	39	49
2	60	95	44	17	4	73	78	20	42	6	25	53	47	13
2	84	103	11	47	4	62	36	9	25	6	82	18	7	48
2	45	45	16	48	4	51	85	37	51	6	105	85	39	50
2	88	87	15	55	4	75	37	41	11	6	68	40	18	15

2	27	38	42	24	4	51	72	26	48	6	67	95	37	13
2	65	50	16	32	4	59	35	37	18	6	97	24	34	46
2	25	96	11	30	4	92	89	41	45	7	34	26	25	46
2	75	63	46	11	4	86	25	42	35	7	26	94	10	55
2	73	95	8	34	4	96	76	39	25	7	41	59	41	37
2	54	55	29	40	4	86	64	38	9	7	25	39	49	9
2	28	67	39	43	4	92	63	40	40	7	52	77	34	56
2	48	103	46	55	4	16	35	11	52	7	33	82	25	9
2	92	72	36	43	4	70	31	44	35	7	67	77	14	46
2	104	64	49	46	4	34	76	39	53	7	42	27	31	23
2	82	25	35	14	4	26	94	9	11	7	38	52	23	36
2	15	95	14	18	4	89	19	35	45	7	36	41	21	17
2	62	17	12	21	5	68	80	26	36	7	102	60	39	41
2	28	31	22	14	5	105	66	13	55	7	18	77	19	38
2	67	57	47	40	5	46	90	48	33	7	50	34	21	27
2	77	28	44	52	5	30	49	43	56	7	34	105	16	48
2	53	31	47	12	5	99	20	36	11	7	20	32	11	48
2	29	43	38	47	5	51	64	36	24	7	49	43	17	35
2	66	58	32	20	5	52	50	11	38	7	26	68	13	19
2	28	62	41	38	5	83	56	25	15	7	52	72	45	39
2	46	56	16	27	5	45	76	8	35	7	47	85	33	52
2	82	100	38	52	5	38	74	24	18	7	18	91	8	22
3	83	36	49	48	5	68	79	11	31	7	41	66	38	52
3	17	58	44	48	5	63	99	39	21	7	80	82	21	18
3	103	67	8	48	5	85	92	26	17	7	24	50	44	26
3	45	78	29	52	5	86	98	26	10	7	69	83	29	17
3	16	24	28	27	5	80	83	28	40	7	91	38	30	12
3	40	88	16	11	5	63	29	24	54	7	90	60	35	27
3	89	22	29	13	5	31	102	15	45	7	38	99	10	54
3	63	78	7	28	5	59	46	21	18	7	29	63	37	37
3	39	68	45	38	5	32	46	27	11	7	65	104	49	10
3	71	69	48	40	5	20	20	14	16	7	86	102	23	29

\* Примітка: 1 – Дирекція з фінансів та стратегічної підтримки; 2 – Департамент з управління персоналом; 3 – Департамент інформаційних та діджитал технологій; 4 – Департамент маркетингу; 5 – Дирекція розвитку бізнесу клієнтів; 6 – Юридичний департамент; 7 – Департамент адміністративної підтримки.

Таблиця А4

Сирі результати емпіричного дослідження за методикою «Шкала  
негативного впливу роботи Д. Ватсон» (в балах)

№ деп-ту	результат	№ деп-ту	результат	№ деп-ту	результат	№ деп-ту	результат	№ деп-ту	результат	№ деп-ту	результат	№ деп-ту	результат
1	26	2	35	3	26	4	17	5	36	6	29	7	17
1	15	2	25	3	17	4	17	5	14	6	18	7	25
1	18	2	45	3	37	4	12	5	18	6	33	7	37
1	46	2	19	3	30	4	26	5	12	6	35	7	19
1	17	2	23	3	14	4	24	5	30	6	50	7	20
1	37	2	46	3	35	4	31	5	15	6	41	7	26
1	47	2	23	3	18	4	40	5	36	6	24	7	31
1	23	2	23	3	35	4	40	5	19	6	23	7	38
1	45	2	48	3	22	4	15	5	39	6	26	7	27
1	32	2	42	3	17	4	30	5	50	6	18	7	36
1	33	2	24	3	29	4	30	5	27	6	31	7	14
1	19	2	25	3	22	4	36	5	19	6	33	7	25
1	31	2	12	3	23	4	14	5	48	6	23	7	13
1	50	2	27	3	42	4	19	5	41	6	23	7	27
1	49	2	25	3	20	4	21	5	24	6	13	7	14
1	14	2	31	3	33	4	21	5	12	6	16	7	50
1	18	2	18	3	13	4	29	5	21	6	24	7	39
1	17	2	19	3	15	4	15	5	12	6	21	7	11
1	35	2	22	3	22	4	23	5	43	6	19	7	22
1	20	2	35	3	38	4	35	5	38	6	14	7	11
1	28	2	23	3	16	4	26	5	23	6	34	7	24
1	21	2	31	3	18	4	24	5	23	6	18	7	23
1	38	2	21	3	15	4	18	5	23	6	38	7	22
1	37	2	26	3	15	4	34	5	38	6	11	7	13
1	15	2	38	3	11	4	18	5	34	6	24	7	22
1	15	2	35	3	26	4	45	5	35	6	29	7	14
1	21	2	25	3	17	4	27	5	26	6	18	7	29
1	15	2	45	3	37	4	30	5	20	6	33	7	19
1	21	2	19	3	30	4	17	5	17	6	35	7	24
1	20	2	23	3	14	4	17	5	25	6	50	7	43

\* Примітка: 1 – Дирекція з фінансів та стратегічної підтримки; 2 – Департамент з управління персоналом; 3 – Департамент інформаційних та діджитал технологій; 4 – Департамент маркетингу; 5 – Дирекція розвитку бізнесу клієнтів; 6 – Юридичний департамент; 7 – Департамент адміністративної підтримки.

Таблиця А5

Сирі результати емпіричного дослідження за методикою «Визначення індексу групової згуртованості за К. Сішором» (в балах)

№ деп-ту	результат	№ деп-ту	результат	№ деп-ту	результат	№ деп-ту	результат	№ деп-ту	результат	№ деп-ту	результат	№ деп-ту	результат
1	6	2	5	3	9	4	14	5	10	6	10	7	12
1	6	2	9	3	8	4	9	5	8	6	8	7	14
1	11	2	9	3	13	4	9	5	11	6	12	7	14
1	10	2	10	3	14	4	13	5	11	6	11	7	12
1	8	2	13	3	13	4	16	5	11	6	11	7	14
1	9	2	12	3	10	4	9	5	12	6	17	7	11
1	9	2	7	3	14	4	14	5	9	6	9	7	12
1	10	2	9	3	13	4	14	5	14	6	11	7	10
1	8	2	11	3	5	4	10	5	11	6	10	7	14
1	5	2	13	3	13	4	10	5	14	6	11	7	11
1	12	2	6	3	9	4	10	5	8	6	11	7	7
1	10	2	7	3	12	4	8	5	11	6	12	7	13
1	13	2	12	3	7	4	11	5	14	6	7	7	15
1	15	2	16	3	11	4	11	5	14	6	11	7	11
1	9	2	14	3	10	4	8	5	12	6	9	7	9
1	10	2	12	3	10	4	8	5	12	6	14	7	14
1	12	2	12	3	14	4	7	5	16	6	7	7	12
1	12	2	7	3	5	4	10	5	13	6	9	7	10
1	13	2	15	3	13	4	11	5	11	6	7	7	13
1	7	2	10	3	9	4	12	5	12	6	10	7	7
1	9	2	16	3	8	4	9	5	7	6	15	7	8
1	8	2	15	3	8	4	15	5	12	6	11	7	11
1	12	2	8	3	15	4	13	5	14	6	12	7	10
1	13	2	15	3	14	4	7	5	11	6	8	7	11
1	15	2	8	3	10	4	9	5	14	6	10	7	7
1	10	2	10	3	13	4	7	5	10	6	10	7	12
1	11	2	7	3	6	4	11	5	7	6	9	7	14
1	14	2	7	3	13	4	12	5	7	6	15	7	12
1	14	2	14	3	5	4	12	5	12	6	8	7	5
1	11	2	7	3	14	4	7	5	13	6	8	7	11

\* Примітка: 1 – Дирекція з фінансів та стратегічної підтримки; 2 – Департамент з управління персоналом; 3 – Департамент інформаційних та діджитал технологій; 4 – Департамент маркетингу; 5 – Дирекція розвитку бізнесу клієнтів; 6 – Юридичний департамент; 7 – Департамент адміністративної підтримки.

Таблиця А6

Сирі результати емпіричного дослідження за методикою дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса (в балах)

№ деп-ту	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Прийняття	№ деп-ту	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Прийняття	№ деп-ту	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Прийняття
1	4	6	7	10	3	3	3	3	2	4	3	5	1	9	4	3	1
1	2	10	8	5	5	3	3	10	8	6	4	5	4	4	10	1	8
1	1	6	6	1	1	3	1	7	5	7	2	5	3	7	4	7	4
1	1	4	6	4	1	3	4	10	5	7	6	5	5	7	6	5	4
1	6	6	6	3	3	3	2	7	6	6	2	5	3	3	2	8	4
1	3	4	7	5	3	3	3	8	9	9	9	5	2	7	7	5	2
1	1	10	6	4	6	3	1	9	6	10	2	5	3	4	7	2	7
1	1	7	1	3	4	3	1	5	1	5	2	5	4	7	8	10	7
1	4	7	5	5	1	3	3	8	10	9	3	5	1	4	4	6	5
1	1	6	8	7	1	3	1	8	2	10	7	5	1	7	4	5	1
1	3	6	4	8	7	3	1	3	9	6	7	6	1	3	3	9	2
1	5	5	5	7	6	3	1	5	6	6	3	6	9	8	6	4	6
1	1	6	3	3	6	3	4	4	5	7	5	6	1	7	10	6	7
1	6	7	8	7	2	3	4	4	2	9	5	6	1	7	10	5	9
1	4	10	6	10	1	3	1	10	6	9	4	6	4	5	7	9	6
1	5	7	5	6	1	3	8	10	5	9	6	6	1	5	5	6	6
1	2	8	9	5	2	3	6	4	7	9	1	6	3	3	7	8	5
1	1	9	7	5	5	3	1	2	5	8	8	6	5	9	7	6	1
1	3	9	4	5	3	3	3	10	2	2	4	6	4	7	6	3	1
1	1	8	6	6	3	3	4	7	1	6	1	6	5	7	7	6	4
1	1	6	5	4	4	4	4	8	3	5	1	6	5	6	6	5	3
1	4	10	6	7	4	4	2	9	3	7	3	6	2	7	5	9	2
1	1	7	6	10	4	4	1	7	3	5	1	6	2	6	9	7	7
1	3	7	3	9	6	4	8	7	4	7	4	6	1	7	8	6	7
1	5	5	9	3	5	4	2	8	8	5	3	6	1	10	10	5	3
1	8	4	4	6	3	4	2	1	2	10	8	6	6	10	4	5	3
1	1	7	3	7	2	4	2	8	6	10	7	6	1	5	3	4	4
1	6	5	5	8	1	4	2	4	2	7	2	6	3	10	3	9	3
1	3	10	2	7	5	4	1	5	3	10	6	6	2	8	3	7	4
1	5	4	2	8	5	4	3	10	6	4	8	6	4	8	10	5	3
2	3	8	4	7	5	4	4	4	5	4	1	6	1	5	4	9	8
2	1	10	7	3	6	4	5	10	2	8	2	6	1	5	7	5	6
2	1	9	9	4	6	4	1	5	4	6	2	6	3	3	10	10	2
2	4	9	10	6	2	4	3	7	5	4	3	6	2	8	7	8	9
2	1	5	6	7	5	4	4	8	3	6	6	6	2	5	2	4	4
2	5	7	9	6	10	4	1	8	4	8	2	6	7	6	6	6	7
2	4	5	3	7	3	4	1	3	6	7	2	6	9	5	4	9	6
2	4	8	6	4	1	4	4	3	6	3	2	6	7	8	5	8	7

2	1	9	6	3	4	4	3	5	5	9	3	6	5	8	8	9	7
2	4	5	6	6	1	4	5	4	7	10	1	6	4	6	6	9	2
2	3	8	8	9	1	4	1	8	5	7	2	7	4	6	6	9	4
2	1	8	7	7	10	4	3	6	9	7	5	7	3	3	8	8	9
2	4	10	8	8	3	4	2	6	5	7	3	7	2	7	6	10	4
2	4	5	5	5	4	4	3	10	8	5	7	7	3	8	6	5	4
2	8	2	7	2	3	4	2	2	3	2	3	7	5	4	6	4	7
2	5	7	3	4	6	4	3	10	7	6	6	7	1	5	7	10	4
2	1	7	6	5	9	4	1	7	8	3	7	7	1	10	2	1	5
2	4	2	6	5	6	4	3	6	7	10	4	7	1	4	7	7	3
2	1	7	7	8	1	4	3	6	4	8	2	7	1	9	7	6	9
2	2	6	4	10	5	4	3	6	7	7	7	7	1	3	4	6	5
2	1	9	10	9	1	5	4	4	8	10	5	7	2	8	3	10	4
2	1	10	4	7	6	5	7	5	3	2	8	7	5	8	7	8	5
2	1	7	1	4	3	5	4	7	6	3	10	7	4	10	6	8	4
2	1	10	2	5	4	5	3	7	8	7	5	7	6	5	10	6	1
2	6	3	9	6	2	5	1	8	10	10	8	7	3	5	8	5	3
2	4	7	4	6	3	5	1	4	5	6	7	7	1	6	1	2	6
2	3	8	10	3	9	5	1	10	5	5	1	7	5	8	3	6	4
2	1	6	7	7	2	5	1	9	6	3	1	7	1	10	8	6	4
2	2	6	4	8	5	5	2	10	5	2	3	7	3	2	5	4	1
2	1	9	6	8	6	5	2	1	6	6	6	7	2	10	7	5	5
3	1	5	8	8	4	5	7	10	5	3	10	7	6	9	6	5	6
3	3	10	4	8	3	5	3	7	6	7	4	7	4	9	7	9	3
3	2	10	8	8	7	5	1	5	6	5	2	7	6	7	10	4	8
3	3	9	5	7	4	5	3	6	9	1	7	7	3	5	4	5	5
3	3	8	4	10	1	5	6	2	5	5	1	7	4	5	6	10	8
3	1	10	8	8	6	5	1	4	10	9	7	7	4	7	6	8	1
3	3	5	6	5	6	5	4	4	4	7	1	7	2	3	7	8	3
3	2	5	5	7	3	5	4	6	5	8	5	7	7	4	2	7	7
3	1	7	6	5	3	5	2	10	3	8	5	7	7	6	8	6	4
3	1	5	8	8	4	5	2	8	3	9	4	7	5	8	2	10	7

\* Примітка: 1 – Дирекція з фінансів та стратегічної підтримки; 2 – Департамент з управління персоналом; 3 – Департамент інформаційних та діджитал технологій; 4 – Департамент маркетингу; 5 – Дирекція розвитку бізнесу клієнтів; 6 – Юридичний департамент; 7 – Департамент адміністративної підтримки.

## Додаток Б

Таблиця Б1

Результати емпіричного дослідження після впливу за методикою оцінки соціально-психологічного клімату в колективі (Л. М. Карамушка) (в балах)

№ деп-ту	Реальний клімат	Ідеальний клімат	№ деп-ту	Реальний клімат	Ідеальний клімат	№ деп-ту	Реальний клімат	Ідеальний клімат
1	85	76	3	90	81	5	44	40
1	37	33	3	96	86	5	57	51
1	104	94	3	72	65	5	94	85
1	23	21	3	62	56	5	44	40
1	21	19	3	51	46	5	27	24
1	99	89	3	89	80	5	40	36
1	94	85	3	95	86	5	46	41
1	79	71	3	82	74	5	43	39
1	99	89	3	75	68	5	65	58
1	41	37	3	54	49	5	16	14
1	98	88	3	25	22	6	21	19
1	86	77	3	49	44	6	72	65
1	43	39	3	75	68	6	89	80
1	83	75	3	37	33	6	16	14
1	103	93	3	83	75	6	38	34
1	70	63	3	37	33	6	41	37
1	104	94	3	89	80	6	64	58
1	92	83	3	62	56	6	32	29
1	32	29	3	60	54	6	67	60
1	92	83	3	96	86	6	63	57
1	51	46	4	71	64	6	17	15
1	40	36	4	90	81	6	96	86
1	81	73	4	46	41	6	100	90
1	67	60	4	36	32	6	70	63
1	101	91	4	88	79	6	49	44
1	92	83	4	60	54	6	70	63
1	102	92	4	91	82	6	90	81
1	52	47	4	17	15	6	24	22
1	90	81	4	57	51	6	74	67
1	85	76	4	48	43	6	104	94
2	27	24	4	62	56	6	44	40
2	51	46	4	39	35	6	51	46
2	31	28	4	81	73	6	39	35
2	34	31	4	66	59	6	16	14
2	46	41	4	31	28	6	26	23
2	59	53	4	15	14	6	79	71

2	82	74	4	20	18	6	64	58
2	36	32	4	103	93	6	33	30
2	74	67	4	33	30	6	33	30
2	75	68	4	103	93	6	88	79
2	69	62	4	21	19	7	90	81
2	97	87	4	60	54	7	48	43
2	22	20	4	38	34	7	46	41
2	94	85	4	86	77	7	31	28
2	102	92	4	60	54	7	21	19
2	53	48	4	19	17	7	50	45
2	41	37	4	96	86	7	102	92
2	92	83	4	28	25	7	39	35
2	25	22	4	24	22	7	56	50
2	30	27	4	103	93	7	18	16
2	56	50	5	65	58	7	102	92
2	54	49	5	48	43	7	29	26
2	51	46	5	45	40	7	83	75
2	50	45	5	102	92	7	76	68
2	26	23	5	59	53	7	55	50
2	47	42	5	53	48	7	100	90
2	69	62	5	99	89	7	31	28
2	51	46	5	96	86	7	77	69
2	66	59	5	34	31	7	19	17
2	51	46	5	100	90	7	99	89
3	47	42	5	55	50	7	87	78
3	65	58	5	39	35	7	82	74
3	59	53	5	69	62	7	79	71
3	21	19	5	56	50	7	34	31
3	69	62	5	40	36	7	42	38
3	69	62	5	78	70	7	89	80
3	58	52	5	93	84	7	86	77
3	43	39	5	84	76	7	77	69
3	28	25	5	76	68	7	75	68
3	35	32	5	78	70	7	15	14

\* Примітка: 1 – Дирекція з фінансів та стратегічної підтримки; 2 – Департамент з управління персоналом; 3 – Департамент інформаційних та діджитал технологій; 4 – Департамент маркетингу; 5 – Дирекція розвитку бізнесу клієнтів; 6 – Юридичний департамент; 7 – Департамент адміністративної підтримки.

Таблиця Б2

Результати емпіричного дослідження після впливу за методикою «Шкала негативного впливу роботи Д. Ватсон» (в балах)

№ деп-ту	результат	№ деп-ту	результат	№ деп-ту	результат	№ деп-ту	результат	№ деп-ту	результат	№ деп-ту	результат	№ деп-ту	результат
1	21	2	35	3	26	4	17	5	36	6	29	7	17
1	14	2	25	3	17	4	17	5	14	6	18	7	25
1	18	2	33	3	37	4	12	5	18	6	33	7	37
1	23	2	19	3	30	4	26	5	12	6	35	7	19
1	17	2	23	3	14	4	24	5	30	6	50	7	20
1	37	2	12	3	31	4	31	5	15	6	41	7	26
1	21	2	23	3	18	4	40	5	36	6	24	7	31
1	23	2	23	3	35	4	40	5	19	6	23	7	35
1	21	2	12	3	22	4	15	5	29	6	26	7	27
1	32	2	29	3	17	4	30	5	31	6	18	7	36
1	1	2	24	3	29	4	30	5	27	6	31	7	14
1	19	2	25	3	22	4	12	5	19	6	33	7	25
1	31	2	12	3	23	4	14	5	28	6	23	7	13
1	33	2	27	3	12	4	19	5	31	6	23	7	27
1	39	2	25	3	20	4	21	5	24	6	13	7	14
1	14	2	31	3	33	4	21	5	12	6	16	7	44
1	18	2	18	3	13	4	29	5	21	6	24	7	39
1	17	2	19	3	15	4	15	5	12	6	21	7	11
1	35	2	22	3	22	4	23	5	33	6	19	7	22
1	20	2	35	3	38	4	35	5	38	6	14	7	11
1	28	2	23	3	16	4	26	5	23	6	34	7	24
1	21	2	31	3	18	4	24	5	23	6	18	7	23
1	22	2	21	3	15	4	18	5	23	6	38	7	22
1	37	2	26	3	15	4	322	5	28	6	11	7	13
1	15	2	28	3	11	4	18	5	34	6	24	7	22
1	15	2	35	3	26	4	45	5	25	6	29	7	14
1	21	2	25	3	17	4	27	5	26	6	18	7	29
1	15	2	35	3	37	4	26	5	20	6	33	7	19
1	21	2	19	3	30	4	17	5	37	6	35	7	24
1	20	2	23	3	14	4	17	5	25	6	50	7	43

\* Примітка: 1 – Дирекція з фінансів та стратегічної підтримки; 2 – Департамент з управління персоналом; 3 – Департамент інформаційних та діджитал технологій; 4 – Департамент маркетингу; 5 – Дирекція розвитку бізнесу клієнтів; 6 – Юридичний департамент; 7 – Департамент адміністративної підтримки.

Таблиця Б3

Результати емпіричного дослідження після впливу за методикою  
«Визначення індексу групової згуртованості за К. Сішором» (в балах)

№ деп-ту	результат	№ деп-ту	результат	№ деп-ту	результат	№ деп-ту	результат	№ деп-ту	результат	№ деп-ту	результат	№ деп-ту	результат
1	8	2	10	3	9	4	15	5	9	6	10	7	10
1	7	2	10	3	8	4	9	5	8	6	8	7	15
1	10	2	9	3	13	4	9	5	11	6	10	7	11
1	10	2	10	3	14	4	13	5	11	6	11	7	12
1	8	2	13	3	13	4	13	5	11	6	11	7	14
1	9	2	12	3	10	4	9	5	12	6	17	7	9
1	9	2	7	3	14	4	15	5	5	6	9	7	12
1	10	2	9	3	13	4	14	5	14	6	11	7	10
1	9	2	11	3	7	4	10	5	11	6	10	7	14
1	7	2	13	3	10	4	9	5	14	6	11	7	11
1	12	2	6	3	9	4	10	5	8	6	11	7	7
1	10	2	7	3	12	4	8	5	11	6	12	7	13
1	13	2	12	3	7	4	11	5	14	6	7	7	15
1	15	2	16	3	11	4	11	5	14	6	11	7	11
1	9	2	14	3	10	4	8	5	12	6	9	7	9
1	10	2	12	3	10	4	8	5	15	6	14	7	14
1	12	2	12	3	14	4	7	5	16	6	7	7	12
1	12	2	7	3	6	4	10	5	13	6	9	7	10
1	13	2	15	3	10	4	11	5	11	6	7	7	9
1	9	2	10	3	9	4	12	5	12	6	10	7	7
1	9	2	16	3	8	4	9	5	7	6	15	7	8
1	8	2	15	3	8	4	15	5	12	6	11	7	11
1	12	2	10	3	15	4	13	5	14	6	12	7	10
1	13	2	15	3	14	4	7	5	11	6	8	7	11
1	15	2	8	3	10	4	9	5	14	6	10	7	7
1	10	2	10	3	13	4	7	5	10	6	10	7	12
1	11	2	7	3	6	4	11	5	7	6	9	7	14
1	14	2	7	3	13	4	12	5	7	6	15	7	12
1	14	2	14	3	5	4	12	5	12	6	8	7	5
1	11	2	7	3	14	4	7	5	13	6	8	7	11

\* Примітка: 1 – Дирекція з фінансів та стратегічної підтримки; 2 – Департамент з управління персоналом; 3 – Департамент інформаційних та діджитал технологій; 4 – Департамент маркетингу; 5 – Дирекція розвитку бізнесу клієнтів; 6 – Юридичний департамент; 7 – Департамент адміністративної підтримки.

Таблиця Б4

Результати емпіричного дослідження після впливу за методикою дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса (в балах)

№ деп-ту	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Прийняття	№ деп-ту	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Прийняття	№ деп-ту	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Прийняття
1	2	7	8	9	2	3	3	3	5	4	3	5	2	9	6	3	1
1	2	9	8	5	5	3	3	10	8	6	4	5	4	4	10	1	8
1	1	6	6	1	1	3	1	7	5	7	2	5	3	7	4	7	4
1	2	6	6	4	2	3	4	9	5	7	6	5	5	7	6	5	4
1	4	6	6	3	3	3	2	7	6	6	2	5	3	3	2	8	4
1	3	4	7	5	3	3	3	8	9	9	3	5	2	7	7	5	2
1	1	10	6	4	6	3	1	9	6	10	2	5	3	4	7	2	7
1	1	7	1	1	4	3	1	5	1	5	2	5	4	7	8	10	5
1	4	7	5	5	1	3	3	8	10	9	1	5	1	4	4	6	5
1	1	6	8	7	1	3	1	8	2	10	7	5	1	7	6	5	1
1	3	6	4	8	7	3	1	5	9	6	7	6	1	3	6	9	2
1	4	5	5	7	6	3	1	5	6	6	3	6	9	8	6	4	6
1	1	6	3	3	6	3	4	4	5	7	5	6	1	7	10	6	7
1	6	7	8	7	2	3	4	4	2	9	5	6	1	7	10	5	9
1	4	10	6	9	1	3	1	10	6	9	4	6	4	5	7	9	6
1	4	7	5	6	1	3	8	10	5	9	6	6	1	5	5	6	6
1	2	8	9	5	2	3	6	4	7	9	1	6	3	3	7	8	5
1	1	9	7	5	5	3	1	2	5	8	8	6	5	9	7	6	1
1	3	9	4	5	3	3	3	10	2	2	4	6	4	7	6	3	1
1	1	8	6	6	3	3	4	7	1	6	1	6	5	7	7	6	4
1	1	6	5	4	4	4	4	8	3	5	1	6	5	6	6	5	3
1	4	10	6	7	4	4	2	9	3	7	3	6	2	7	9	9	2
1	1	7	6	3	3	4	1	7	3	5	1	6	2	6	9	7	7
1	3	7	3	9	6	4	8	7	4	7	4	6	1	7	8	6	7
1	5	6	9	3	5	4	2	8	8	5	3	6	1	10	10	5	3
1	8	4	4	6	3	4	2	1	2	10	8	6	6	10	4	5	3
1	1	7	3	7	2	4	2	8	6	10	7	6	1	5	9	4	4
1	6	7	5	8	1	4	2	4	2	7	2	6	3	10	3	9	3
1	3	10	2	7	5	4	1	5	3	10	6	6	2	8	3	7	4
1	5	4	2	8	5	4	3	10	6	4	8	6	4	8	10	5	3
2	3	8	4	7	5	4	4	4	5	4	1	6	1	5	4	9	8
2	1	10	7	3	6	4	5	10	2	8	2	6	1	5	7	5	6
2	1	9	9	4	6	4	1	5	4	6	2	6	3	3	10	10	2
2	4	9	10	6	2	4	3	7	5	4	3	6	2	8	7	8	9
2	1	5	6	7	5	4	4	8	3	6	6	6	2	5	2	4	4
2	5	7	9	6	10	4	1	8	4	8	2	6	7	6	6	6	7
2	4	5	3	7	3	4	1	3	6	7	2	6	9	5	4	9	6
2	4	8	6	4	1	4	4	3	6	3	2	6	7	8	5	8	7

2	1	9	6	3	4	4	3	5	5	9	3	6	5	8	8	9	7
2	4	5	6	6	1	4	5	4	7	10	1	6	4	6	6	9	2
2	3	8	8	9	1	4	1	8	5	7	2	7	4	6	6	9	4
2	1	8	7	7	10	4	3	6	9	7	5	7	3	3	8	8	9
2	4	10	8	8	3	4	2	6	5	7	3	7	2	7	6	10	4
2	4	5	5	5	4	4	3	10	8	5	7	7	3	8	6	5	4
2	8	2	7	2	3	4	2	2	5	2	3	7	5	4	6	4	7
2	5	7	3	4	6	4	3	10	7	6	6	7	1	5	7	10	4
2	1	7	6	5	9	4	1	7	8	3	7	7	1	10	2	1	5
2	3	2	6	5	6	4	3	6	7	10	4	7	1	4	7	7	3
2	1	7	7	8	1	4	3	6	4	8	2	7	1	9	7	6	9
2	2	6	4	10	5	4	3	6	7	7	7	7	1	6	4	6	5
2	1	9	10	9	1	5	4	4	8	10	5	7	2	8	3	10	4
2	1	10	4	7	6	5	7	5	3	2	8	7	5	8	7	8	5
2	1	7	1	4	3	5	4	7	6	3	10	7	4	10	6	8	4
2	1	10	2	5	4	5	3	7	8	7	5	7	6	5	10	6	1
2	6	3	9	6	2	5	1	8	10	10	8	7	3	5	8	5	3
2	4	7	4	6	3	5	1	4	5	6	7	7	1	6	1	2	6
2	3	8	10	3	9	5	1	10	5	5	1	7	5	8	3	6	4
2	1	6	7	7	2	5	1	9	6	3	1	7	1	10	8	6	4
2	2	6	4	8	5	5	2	10	5	2	3	7	3	2	5	4	1
2	1	9	6	8	6	5	2	1	6	6	6	7	2	10	7	5	5
3	1	5	8	8	4	5	7	10	5	3	10	7	6	9	6	5	6
3	3	10	4	8	3	5	3	7	6	7	4	7	4	9	7	9	3
3	2	10	8	8	7	5	1	5	6	5	2	7	6	7	10	4	8
3	3	9	5	7	4	5	3	6	9	1	7	7	3	5	4	5	5
3	3	8	4	10	1	5	6	2	5	5	1	7	4	5	6	10	8
3	1	10	8	8	6	5	1	4	10	9	7	7	4	7	6	8	1
3	3	5	6	5	6	5	4	4	4	7	1	7	2	3	7	8	3
3	2	5	5	7	3	5	4	6	5	8	5	7	7	4	2	7	7
3	1	7	6	5	3	5	2	10	3	8	5	7	7	6	8	6	4
3	1	5	8	8	4	5	2	8	3	9	4	7	5	8	2	10	7

\* Примітка: 1 – Дирекція з фінансів та стратегічної підтримки; 2 – Департамент з управління персоналом; 3 – Департамент інформаційних та діджитал технологій; 4 – Департамент маркетингу; 5 – Дирекція розвитку бізнесу клієнтів; 6 – Юридичний департамент; 7 – Департамент адміністративної підтримки.

## Додаток В

## Матриці кореляції за критерієм Спірмена

	Авторитарний	Ліберальний	Демократичний
Загальний рівень клімату	0.0895	0.1103	0.2554
Орієнтація на завдання	0.3868	0.0382	0.13193
Орієнтація на людей	0.0748	0.003	0.0273
Рівень негативного впливу роботи	0.1141	0.057	0.0213
Рівень згуртованості	0.0914	0.0273	0.2091
Суперництво	0.0789	0.1413	0.1120
Співпраця	0.0923	0.1037	0.0037
Компроміс	0.1217	0.1103	0.2813
Уникнення	0.1039	0.028	0.0924
Пристосування	0.1845	0.11883	0.004

	Культура «влади»	Культура «ролей»	Культура «завдання»	Культура «особистості»
Загальний рівень клімату	-0.1388	0.1186	0.01993	0.0048
Орієнтація на завдання	0.0031	0.09885	0.4112	0.1184
Орієнтація на людей	0.1185	0.0018	0.0384	0.3833
Рівень негативного впливу роботи	-0.1416	0.0014	-0.0769	0.0047
Рівень згуртованості	-0.0043	0.0258	0.1045	-0.01318
Суперництво	0.1101	0.0174	0.04705	0.0375
Співпраця	0.1319	0.1693	0.0036	0.0248
Компроміс	0.0038	0.1284	0.1184	-0.0038
Уникнення	0.1703	0.1145	0.13183	0.0004
Пристосування	0.0931	0.0193	0.12748	0.13047

## Матриця розбіжностей за критерієм Стьюдента

Загальний рівень клімату	4.1403
Рівень негативного впливу роботи	3.8856
Рівень згуртованості	-4.0703
Суперництво	1.2456
Співпраця	0.9384
Компроміс	-2.3615
Уникнення	1.3959
Пристосування	0.0444