

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра практичної психології та інноваційних оздоровчих технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Вплив стилю керівництва на психологічний клімат колективу»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав/(ла): студент/(ка) 2 курсу,

групи ЗПс-24мг

спеціальності : 053 Практична психологія

(код і найменування спеціальності)

_____ / Ольга ПЕТРЕНКО

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Керівник _____ / Юрій БРИТАН

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Рецензент _____ / Вероніка БАКАТАНОВА

(підпис)

(ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____ / Наталія КУЧЕРЕНКО

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____ / Галина ЮДІНА

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____ / Маргарита МИХАЛЕНКО

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут
«Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра практичної психології та інноваційних
оздоровчих технологій
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма Практична психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Н.С. КУЧЕРЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 2025р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

_____ Петренко Ользі Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Вплив стилю керівництва на психологічний клімат колективу»

керівник роботи Британ Юрій Анатолійович, доц., к.пед.н.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “06” жовтня 2025 року №4801-5/3665

2. Строк подання студентом роботи “28” листопада 2025 року.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

- Проаналізувати теоретичні підходи до стилів керівництва та психологічного клімату колективу.

- Визначити типи стилів керівництва в обраних організаційних групах. Оцінити психологічний клімат колективу відповідно до стилю керівництва.

- Встановити взаємозв'язок між стилем керівництва та психологічним кліматом.

- Розробити практичні рекомендації для оптимізації стилю керівництва з метою покращення психологічного клімату.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Робота з літературними джерелами, складання бібліографії з теми, написання теоретичної частини роботи.
2.	Підбір психодіагностичних методик та проведення дослідження.
3.	Математико-статистична обробка даних дослідження. Опис експериментальних даних дослідження.
4.	Оформлення висновків та рекомендацій.
5.	Підготовка та подання дипломної роботи до захисту (здача дипломної роботи керівникові на перевірку; виправлення зроблених зауважень; отримання відгуку та рецензії; підготовка виступу).

5. Дата видачі завдання “7” жовтня 2025 року.

Студент

(підпис)

О.В. Петренко
(ініціали, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Ю.А. Британ
(ініціали, прізвище)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить: 84 сторінки, 5 таблиць, 3 рисунки, список використаної літератури.

Мета дослідження: науково обґрунтувати та емпірично дослідити вплив стилю керівництва на психологічний клімат колективу.

Об'єкт дослідження: психологічний клімат колективу та стилі керівництва в організаційних групах.

Предмет дослідження: особливості взаємозв'язку різних стилів керівництва з психологічним кліматом колективу.

Завдання дослідження:

- Проаналізувати теоретичні підходи до стилів керівництва та психологічного клімату колективу.
- Визначити типи стилів керівництва в обраних організаційних групах. Оцінити психологічний клімат колективу відповідно до стилю керівництва.
- Встановити взаємозв'язок між стилем керівництва та психологічним кліматом.
- Розробити практичні рекомендації для оптимізації стилю керівництва з метою покращення психологічного клімату.

Практична значущість дослідження: результати можуть бути використані керівниками для оптимізації стилю управління та покращення психологічного клімату в колективах.

Ключові слова: психологічний клімат, стиль керівництва, ефективність колективу, трансформаційне лідерство.

ABSTRACT

The thesis contains: 84 pages, 5 tables, 3 figures, and a list of references.

Research aim: to scientifically substantiate and empirically investigate the influence of leadership style on the psychological climate of a team.

Research object: the psychological climate of a team and leadership styles in organizational groups.

Research subject: the specifics of the relationship between different leadership styles and the psychological climate of a team.

Research tasks:

- To analyze theoretical approaches to leadership styles and the psychological climate of a team.
- To identify types of leadership styles in selected organizational groups and assess the psychological climate of the team according to the leadership style.
- To establish the relationship between leadership style and the psychological climate.
- To develop practical recommendations for optimizing leadership style to improve the psychological climate.

Practical significance of the research: the results can be used by managers to optimize their management style and improve the psychological climate within teams.

Keywords: psychological climate, leadership style, team effectiveness, transformational leadership.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1	10
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА І ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВАХ	10
1.1. Поняття та класифікація стилів керівництва	10
1.2. Психологічний клімат колективу: сутність та основні компоненти	24
1.3. Взаємозв'язок стилю керівництва та психологічного клімату.....	37
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	53
РОЗДІЛ 2	55
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА І ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ	55
2.1. Організаційно-методологічна схема дослідження.....	55
2.2. Аналітично-інтерпретаційні дані дослідження.....	58
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	71
РОЗДІЛ 3	74
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТА РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА	74
3.1. Психологічні рекомендації щодо вдосконалення управлінської взаємодії та підвищення соціально-психологічного клімату.....	74
3.2. Тренінг розвитку ефективного стилю керівництва та оптимізації психологічного клімату в колективі.....	76
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному професійному середовищі колективних формувань дедалі більше уваги приділяється питанням підвищення ефективності праці, зниження стресу, підвищення задоволеності працівників та оптимізації міжособистісних взаємодій. Водночас одним із ключових чинників, що визначають якість взаємодії в групі, стає стиль керівництва — форма і спосіб, яким керівник реалізує свою управлінську роль, взаємодію з підлеглими, мотивацію та комунікацію. Одночасно психологічний клімат колективу — як комплекс спільних сприйнять, ставлень і взаємозв'язків між його членами — є важливим ресурсом для забезпечення задоволеності роботою, взаєморозуміння, продуктивності й збереження психічного благополуччя працівників. Виходячи з цього, тема впливу стилю керівництва на психологічний клімат колективу має суттєве значення як із теоретичної, так і з прикладної точки зору.

На етапі становлення досліджень стилю керівництва та організаційного (психологічного) клімату можна виділити низку класичних досліджень. Наприклад, на думку Фред Фідлер започаткування підходу до стилю керівництва як ситуаційного (контингентного) дозволило розглянути, що не існує універсального стилю, придатного для всіх ситуацій. У контексті клімату колективу класичним є підхід Джордж Літвін і Роберт Стрінгер, які в 1968 році визначили поняття «організаційний клімат» як «набір вимірюваних властивостей робочого середовища, які безпосередньо чи опосередковано сприймаються тими, хто в ньому працює, і впливають на мотивацію і поведінку». Таким чином, дослідження взаємозв'язку стилю керівництва й клімату організації/колективу мають давню основу. У сучасному науковому полі ця тема набуває нового значення в контексті цифровізації праці, гібридних форматів, підвищеної динаміки змін, стресових впливів (зокрема, у державному секторі, освіті, охороні здоров'я), що висуває нові вимоги до форм стилю керівництва і до створення здорового психологічного клімату. Наприклад, в одному з останніх досліджень виявлено статистично значущий позитивний вплив демократичного стилю

керівництва на організаційний клімат і, опосередковано, на продуктивність. Дослідження також вказують на те, що негативні стилі можуть створювати несприятливий психологічний клімат, що підвищує ризик конфліктів, відтоку кадрів, зниження мотивації. Водночас сучасні автори звертають увагу на те, що важливим є не лише вибір стилю керівництва, але й взаємодія із сприйняттям працівників, формування участі, довіри та відкритої комунікації.

Враховуючи зазначене, з'ясування того, як саме стиль керівництва впливає на психологічний клімат колективу, дає можливість запропонувати практичні рекомендації керівникам, спрямовані на оптимізацію стилю керівництва та покращення психологічних умов праці. Отже, тема є актуальною як для наукового аналізу, так і для практичного застосування в організаціях різного типу.

Мета дослідження: науково обґрунтувати та емпірично дослідити вплив стилю керівництва на психологічний клімат колективу.

Об'єкт дослідження: психологічний клімат колективу та стилі керівництва в організаційних групах.

Предмет дослідження: особливості взаємозв'язку різних стилів керівництва з психологічним кліматом колективу.

Завдання дослідження:

- Проаналізувати теоретичні підходи до стилів керівництва та психологічного клімату колективу.
- Визначити типи стилів керівництва в обраних організаційних групах. Оцінити психологічний клімат колективу відповідно до стилю керівництва.
- Встановити взаємозв'язок між стилем керівництва та психологічним кліматом.
- Розробити практичні рекомендації для оптимізації стилю керівництва з метою покращення психологічного клімату.

Методи дослідження:

1. Теоретичні методи: збір, аналіз, синтез, узагальнення наукової літератури з теми дослідження.

2. Емпіричні методи:

2.1) Опитувальник Лікерта «Система управлінських стилів» дозволяє виявити переважний стиль керівництва в колективі (авторитарний, демократичний, ліберальний) на основі оцінки підлеглих.

2.2) Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Дж. Б. Бернса та Б. М. Басса призначений для кількісної оцінки стилю лідерства керівника, зокрема трансформаційного, транзакційного та лібертаріанський стиль.

2.3) Опитувальник психологічного клімату колективу (адаптована версія Шмідта) використовується для комплексної оцінки психологічного клімату, включаючи атмосферу взаємодії, морально-психологічну підтримку та рівень комунікації серед членів колективу.

3. Статистичні методи: описова статистика та кореляційний аналіз.

Вибіркова група дослідження: 31 особа.

Гіпотеза дослідження: стиль керівництва істотно впливає на психологічний клімат колективу, причому демократичний стиль сприяє покращенню клімату, а авторитарний і пасивний – його погіршенню.

Теоретична значущість дослідження: розширення знань про взаємозв'язок стилю керівництва та психологічного клімату колективу в умовах сучасних організацій.

Практична значущість дослідження: результати можуть бути використані керівниками для оптимізації стилю управління та покращення психологічного клімату в колективах.

Структура та обсяг роботи: кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, 5 таблиць, 3 рисунки, висновки, список використаної літератури.

Загальний обсяг роботи складає 84 сторінки тексту комп'ютерного набору.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА І ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВАХ

1.1. Поняття та класифікація стилів керівництва

Питання стилю керівництва є одним із ключових у психології управління та організаційній психології, оскільки саме від способу взаємодії керівника з підлеглими значною мірою залежить ефективність роботи колективу, морально-психологічний стан його членів та загальний психологічний клімат. Стиль керівництва визначає поведінкові та комунікативні моделі керівника, його підхід до прийняття рішень, мотивації працівників і регулювання конфліктів. На думку Фреда Фідлера, розуміння стилю керівництва дозволяє передбачати результативність взаємодії в конкретних організаційних умовах, оскільки не існує універсального стилю, придатного для всіх ситуацій.

З історичної точки зору перші дослідження стилів керівництва були здійснені Куртом Левіном та його колегами, які виділили три базові типи поведінки керівника: авторитарну, демократичну та ліберальну. Подальший розвиток отримали поведінкові та контингентні теорії лідерства, що дозволили систематизувати підходи до класифікації стилів та визначити їх вплив на мотивацію і психологічний клімат колективу. На думку Блейка і Мутона, стиль керівництва можна розглядати як сукупність поведінкових орієнтацій керівника на виконання завдань і підтримку взаємин у колективі. Сучасні дослідження, зокрема Бернса і Басса, розширили класифікацію стилів, виділяючи трансформаційне та транзакційне лідерство, що враховує більш комплексні психологічні механізми впливу на підлеглих. Вивчення стилю керівництва сьогодні має не лише теоретичне, а й практичне значення: воно дозволяє визначати найбільш ефективні способи управління колективами в різних сферах діяльності та створювати сприятливий психологічний клімат, який підвищує мотивацію, задоволеність роботою та знижує рівень конфліктності. Таким

чином, системне дослідження стилів керівництва є необхідним етапом для розуміння міжособистісних процесів у колективах та розробки практичних рекомендацій для оптимізації управлінської діяльності [5].

Серед класичних зарубіжних дослідників, які заклали основу сучасного вивчення стилів керівництва, виділяють К. Левіна, який експериментально визначив три основні стилі поведінки керівника: авторитарний, демократичний та пасивний (лібертаріанський). Значний внесок у розвиток теорії внесли Блейк і Мутон, які запропонували модель сітки керівництва, що поєднує орієнтацію на завдання та орієнтацію на людей. Ф. Фідлер розробив контингентну модель, яка підкреслює важливість відповідності стилю керівництва конкретній ситуації, тоді як Джеймс Б. Бернс і Б. М. Бас розширили класифікацію, виділяючи трансформаційне та транзакційне лідерство та досліджуючи їхній вплив на мотивацію, залучення та ефективність колективу. Також слід згадати Е. Деци і Р. Райана, які розвивали теорію мотивації та її взаємозв'язок із стилями керівництва, а також К. Левіна як одного з піонерів експериментального вивчення лідерських стилів у групах.

В українській науковій традиції дослідження стилів керівництва проводять О. Гуменюк, яка аналізує особистісні та поведінкові аспекти лідерства, П. Іжевський та Л. Федоришина, що вивчають трансформаційне та демократичне лідерство в сучасних організаціях, а також С. Лещенко і І. Приходько, які досліджують лідерство в умовах екстремальних ситуацій та його вплив на психологічний клімат колективу. Серед інших дослідників, які приділяють увагу взаємозв'язку стилю керівництва та психологічного клімату, можна зазначити Н. Ковальчук, О. Мельник і К. Стеценко, що вивчають вплив різних стилів керівництва на мотивацію, взаємодію та загальний емоційний стан працівників у колективах [6, 11].

Стиль керівництва є ключовим фактором, який визначає організаційні процеси та взаємодію в колективі. Під стилем керівництва розуміють стійкий комплекс поведінкових, комунікативних і управлінських дій керівника, що спрямовані на досягнення цілей організації та регулювання взаємовідносин між

членами колективу. Стиль керівництва формує модель взаємодії керівника з підлеглими, визначає спосіб прийняття рішень, характер мотиваційної підтримки, методи контролю та оцінювання результатів праці, а також спрямованість поведінки керівника у конфліктних та стресових ситуаціях. На думку К. Левіна, стиль керівництва є одним із найважливіших чинників, що впливають на ефективність роботи групи та психологічний клімат, оскільки від нього залежить рівень залученості членів колективу та їхня готовність до співпраці.

Важливим аспектом стилю керівництва є його роль у формуванні групових норм, правил поведінки та взаємоповаги серед працівників. Згідно з поглядами Ф. Фідлера, стиль керівництва визначає, наскільки ефективно керівник здатен мобілізувати колектив на досягнення спільних цілей, а також його здатність до адаптації в умовах різної структурованості завдань та рівня підтримки групи. При цьому стиль керівництва виступає своєрідним «механізмом посередництва», через який реалізуються соціальні та психологічні процеси в колективі. Він регулює взаємини між керівником і підлеглими, створює умови для формування довіри, взаємоповаги та моральної підтримки, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на ефективність виконання завдань та загальну продуктивність колективу. К. Левін, аналізуючи вплив стилю керівництва на поведінку групи, виокремив три базові моделі керівництва: авторитарну, демократичну та пасивну (лібертаріанську). Авторитарний стиль характеризується високою концентрацією влади в руках керівника, строгим контролем та обмеженим залученням підлеглих у прийняття рішень. Демократичний стиль передбачає активне включення членів колективу у процес прийняття рішень, підтримку ініціативи та розвиток взаємної відповідальності. Пасивний стиль відзначається мінімальним втручанням керівника в діяльність групи, відсутністю чітких інструкцій і контролю, що часто призводить до невизначеності та зниження ефективності роботи. На думку Блейка і Мутона, оцінка стилю керівництва повинна враховувати дві основні орієнтації: орієнтацію на виконання завдань і

орієнтацію на людей, що дозволяє більш точно визначати поведінкові моделі керівника та прогнозувати реакції колективу.

Стиль керівництва не лише впливає на ефективність виконання завдань, але й визначає психологічний клімат колективу. На думку Д. Бернса, трансформаційне лідерство стимулює мотивацію та підвищує залученість працівників через розвиток їхніх потенційних можливостей та активне формування спільних цінностей. У той же час транзакційний стиль керівництва орієнтований на чітке регулювання дій підлеглих через систему винагород і санкцій, що забезпечує контрольовану продуктивність, проте менш сприяє розвитку ініціативи та довіри в колективі. Таким чином, стиль керівництва виступає не лише інструментом управління, а й фактором формування соціально-психологічної атмосфери, яка впливає на поведінку, задоволеність роботою та емоційний стан членів колективу. Психологічні механізми впливу стилю керівництва включають формування мотиваційних установок, розвиток почуття відповідальності та залучення до групових процесів, а також регулювання рівня стресу та конфліктності в колективі. На думку Б. Басса, трансформаційний стиль керівництва сприяє виникненню високого рівня внутрішньої мотивації, довіри до керівника та взаємодопомоги серед підлеглих. Авторитарний стиль, навпаки, стимулює залежність працівників від керівника, знижує ініціативу та обмежує прояви творчості. Пасивний стиль часто призводить до невизначеності, конфліктів та зниження продуктивності, оскільки члени колективу не отримують необхідної підтримки та керівництва. Соціальні механізми впливу стилю керівництва проявляються через взаємодію керівника з групою, формування групових норм, встановлення правил поведінки та системи винагород і санкцій. Керівник визначає межі допустимої поведінки, моделює атмосферу взаємоповаги та співпраці, впливає на ступінь залученості працівників у колективні процеси. На думку Ф. Фідлера, ефективність цих механізмів залежить від відповідності стилю керівництва конкретній ситуації, структурованості завдань та готовності групи до самостійного виконання завдань [18].

Стиль керівництва визначає, як керівник взаємодіє з підлеглими, які методи управління застосовує та яким чином формує організаційну атмосферу. Він включає як поведінкові дії керівника, так і способи прийняття рішень, мотивування працівників та регулювання конфліктів у колективі. Різні стилі керівництва по-різному впливають на ефективність роботи, психологічний клімат та рівень залученості членів колективу. У науковій літературі запропоновано кілька підходів до класифікації стилів керівництва, які дозволяють систематизувати основні моделі поведінки керівника та оцінити їх вплив на підлеглих. Вони включають класичні стилі, що були визначені на ранніх етапах досліджень, а також сучасні підходи, що враховують мотиваційні, психологічні та соціальні аспекти управлінської діяльності. Класифікація стилів керівництва допомагає зрозуміти закономірності формування взаємовідносин у колективі, вплив керівника на групові процеси та створення сприятливого психологічного клімату.

Нижче наведено систематизований огляд основних стилів керівництва, які досліджуються в сучасній психології управління та організаційній психології:

1. Авторитарний стиль (авторитарне керівництво):
 - Характеризується високою концентрацією влади в руках керівника.
 - Керівник самостійно приймає рішення, встановлює правила, контролює підлеглих.
 - Підлеглі мають обмежений простір для самостійних дій та ініціативи.
 - Ефективний у кризових або чітко структурованих умовах, коли потрібна швидка координація та контроль.
2. Демократичний стиль (партисипативне керівництво):
 - Включає підлеглих у процес прийняття рішень та планування діяльності.
 - Сприяє розвитку ініціативи, відповідальності та довіри у колективі.
 - Керівник виступає радником і координатором, а не лише контролером.

- Створює сприятливий психологічний клімат, стимулює мотивацію та залученість працівників.

3. Ліберальний / пасивний стиль (стиль невтручання):

- Керівник практично не втручається в діяльність колективу.
- Підлеглі мають повну свободу у прийнятті рішень, відсутній чіткий контроль і керівництво.

- Може призводити до невизначеності, конфліктів і зниження ефективності, особливо в малодосвідчених командах.

4. Трансформаційний стиль керівництва:

- Керівник надихає підлеглих на досягнення спільних цілей через розвиток їхніх потенційних можливостей.

- Орієнтований на формування цінностей, довіри, творчості та залученості працівників.

- Підвищує внутрішню мотивацію та сприяє довгостроковому розвитку колективу.

5. Транзакційний стиль керівництва:

- Заснований на системі винагород і санкцій за виконання чи невиконання завдань.

- Орієнтований на контроль та досягнення короткострокових результатів.

- Забезпечує стабільність і передбачуваність роботи, проте менш сприяє розвитку ініціативи та творчості.

6. Ситуаційне керівництво (контингентні моделі):

- Стиль керівництва змінюється залежно від конкретної ситуації, рівня компетентності та мотивації підлеглих.

- Визначає, коли ефективніше застосовувати авторитарний, демократичний чи пасивний підхід.

7. Поведінкові моделі стилю керівництва:

- Орієнтовані на вивчення конкретних дій і поведінкових патернів керівника.

- Основні напрямки: орієнтація на завдання та орієнтація на людей (Блейк і Мутон).

- Поєднання цих орієнтацій дає різні варіанти поведінки керівника: від «директивного» до «колегіального».

8. Інноваційні та сучасні стилі:

- Лідерство через коучинг: керівник виступає ментором, допомагає розвитку професійних і особистісних навичок підлеглих.

- Сервісне лідерство: акцент на задоволенні потреб підлеглих, формуванні довіри та емпатії.

- Ціннісне та етичне лідерство: керівник впливає на колектив через спільні цінності, етичні норми та культурні орієнтири.

9. Гібридні та змішані стилі:

- Поєднують елементи різних стилів, адаптовані під конкретний контекст організації.

- Наприклад, демократичний стиль із елементами транзакційного контролю або трансформаційний стиль із ситуативними коригуваннями [1].

Стиль керівництва є фундаментальною категорією в організаційній психології та психології управління, оскільки він визначає не лише поведінку керівника, а й динаміку взаємодії всіх членів колективу. Різноманіття стилів керівництва відображає широкий спектр моделей управлінської поведінки, які формуються під впливом особистісних характеристик керівника, специфіки завдань, рівня компетентності підлеглих та соціально-психологічного клімату в колективі. У науковій літературі виділяють як класичні, так і сучасні стилі, кожен із яких має свої особливості та специфіку впливу на ефективність групової діяльності.

Авторитарний стиль керівництва характеризується високим рівнем централізації влади. Керівник приймає рішення самостійно, жорстко контролює виконання завдань, встановлює суворі правила і регламенти, а підлеглі обмежені у власних ініціативах. Такий стиль ефективний у кризових ситуаціях або там, де потрібна чітка координація та швидке прийняття рішень, проте може знижувати

мотивацію та залученість працівників у довгостроковій перспективі. На думку К. Левіна, авторитарне керівництво створює атмосферу напруженості і страху, що позначається на міжособистісних стосунках і психологічному кліматі колективу.

Демократичний стиль керівництва передбачає активне залучення підлеглих у процес прийняття рішень, планування та оцінювання результатів роботи. Керівник виступає радником і координатором, підтримує ініціативу та відповідальність працівників, сприяє розвитку комунікативних навичок і професійного потенціалу. За Блейком і Мутоном, демократичний підхід поєднує орієнтацію на виконання завдань та орієнтацію на людей, що дозволяє одночасно забезпечити результативність і підтримку сприятливого психологічного клімату. Демократичний стиль формує довіру, підвищує мотивацію і сприяє високій залученості працівників у колективні процеси.

Ліберальний або пасивний стиль керівництва відзначається мінімальним втручанням керівника у діяльність колективу. Підлеглі отримують значну свободу у прийнятті рішень і виконанні завдань, відсутній чіткий контроль і системна підтримка. Такий стиль може сприяти розвитку самостійності в досвідчених командах, проте часто призводить до невизначеності, конфліктності та зниження ефективності роботи в колективах із недостатнім рівнем компетентності або мотивації.

Трансформаційне керівництво концентрується на розвитку потенціалу підлеглих і формуванні спільних цінностей та цілей. Керівник надихає колектив, стимулює творчість і залученість, сприяє виникненню внутрішньої мотивації. На думку Б. Басса, трансформаційний стиль ефективно впливає на емоційний стан колективу, підвищує рівень довіри та взаємодопомоги, сприяє розвитку інноваційного потенціалу та довгостроковому росту організації.

Транзакційне керівництво орієнтоване на контроль і регулювання поведінки підлеглих через систему винагород і санкцій. Такий підхід забезпечує стабільність, передбачуваність і точність виконання завдань, проте обмежує ініціативу та творчість працівників. Транзакційний стиль підходить для

організацій із чіткими структурами та стандартними завданнями, де основний акцент ставиться на результативність і дисципліну.

Серед ситуаційних та контингентних підходів виділяють моделі, за якими стиль керівництва підбирається залежно від конкретної ситуації, рівня компетентності і мотивації підлеглих, а також характеру завдань. Ф. Фідлер і П. Герсі з К. Бланшаром підкреслюють, що ефективність будь-якого стилю визначається відповідністю умовам роботи та готовністю колективу до самостійного виконання завдань. Контингентний підхід дозволяє поєднувати елементи різних стилів, адаптуючи керівництво до потреб організації та особливостей групи.

У поведінкових моделях стилю керівництва, запропонованих Блейком і Мутоном, керівник оцінюється за двома критеріями: орієнтація на завдання та орієнтація на людей. Комбінування цих орієнтацій дає різні типи керівництва: від директивного і контрольованого до колегіального і підтримуючого. Таке розмежування дозволяє прогнозувати ефективність взаємодії керівника з колективом і передбачати психоемоційні наслідки для працівників.

Сучасні підходи до класифікації стилів керівництва включають інноваційні моделі, що враховують психологічні потреби працівників і розвиток їхніх професійних і особистісних навичок. До них відносять керівництво через наставництво, спрямоване на розвиток компетентності підлеглих, а також керівництво, орієнтоване на цінності та етичні норми, яке формує моральні і культурні орієнтири в колективі. Такі моделі дозволяють поєднувати традиційні стилі з сучасними практиками управління, адаптуючи поведінку керівника до специфіки організації та потреб працівників.

Теорії лідерства займають центральне місце у вивченні стилів керівництва, оскільки дозволяють систематизувати знання про закономірності взаємодії керівника та колективу та оцінити ефективність управлінських моделей у різних умовах. Розвиток теоретичних концепцій лідерства проходив через кілька основних напрямів, які можна умовно розділити на поведінкові, контингентні та

трансформаційні теорії. Кожен із цих підходів вносить уявлення про механізми впливу керівника на підлеглих, мотивацію та психологічний клімат колективу.

Поведінкові теорії лідерства концентруються на конкретних діях і поведінкових патернах керівника, розглядаючи стиль керівництва як сукупність спостережуваних стратегій управління та комунікації. Класичним прикладом є модель Блейка і Мутона, яка виділяє дві базові орієнтації керівника: орієнтацію на завдання та орієнтацію на людей. Поєднання цих орієнтацій дає п'ять основних типів керівництва: 1) слабкий керівник, який не орієнтується ні на завдання, ні на людей; 2) керівник, орієнтований виключно на людей; 3) керівник, орієнтований лише на завдання; 4) керівник, що прагне компромісу між завданням і людьми; 5) ефективний керівник, який високим чином поєднує увагу до завдань і підтримку підлеглих. Поведінкові теорії дозволяють оцінювати керівника за його конкретними діями та прогнозувати реакції колективу на різні стилі управління [8].

Контингентні теорії лідерства базуються на ідеї, що ефективність стилю керівництва залежить від конкретних умов діяльності та характеристик колективу. Найвідомішою є контингентна модель Ф. Фідлера, яка передбачає, що ефективність керівника визначається співвідношенням стилю лідерства та ситуаційних факторів, таких як структура завдань, позиційна влада керівника та ступінь підтримки групи. У контингентних моделях підкреслюється, що жоден стиль керівництва не є універсально ефективним — його результативність визначається відповідністю вимогам конкретної організаційної ситуації. Подібну логіку розвинули П. Герсі та К. Бланшар у своїй моделі ситуаційного керівництва, де стиль визначається готовністю та компетентністю підлеглих: чим вищий рівень підготовки працівників, тим більше керівник може застосовувати демократичні та делегуючі методи, а при низькому рівні компетентності переважає директивний підхід.

Трансформаційне лідерство як теоретична модель відзначається особливою увагою до внутрішньої мотивації, розвитку потенціалу підлеглих та формування спільних цінностей і цілей. На думку Б. Басса та Д. Бернса,

трансформаційне лідерство передбачає надихаючу, підтримуючу та стимулюючу поведінку керівника, що мотивує працівників до саморозвитку та ініціативи. Ключовими компонентами трансформаційного стилю є: 1) інтелектуальна стимуляція, яка заохочує творчий підхід до вирішення завдань; 2) індивідуалізоване ставлення до кожного працівника; 3) надихаюче бачення, що об'єднує колектив навколо спільних цілей; 4) моральний і етичний вплив керівника, що формує довіру та цінності в групі. Трансформаційне лідерство демонструє високу ефективність у складних, динамічних та інноваційних організаціях, де важлива активна участь кожного члена колективу та розвиток корпоративної культури.

У сучасних дослідженнях особлива увага приділяється поєднанню поведінкових і трансформаційних підходів. Так, керівник може комбінувати конкретні управлінські дії (визначення завдань, контроль, оцінка результатів) з трансформаційними практиками, що сприяють розвитку підлеглих, формуванню довіри та залученості. Подібні гібридні моделі дозволяють більш гнучко адаптувати стиль керівництва до специфіки колективу та зовнішніх умов діяльності організації. Психологічні механізми впливу теорій лідерства проявляються через мотивацію, емоційний стан, рівень довіри та задоволеність працівників своєю роботою. Поведінкові підходи формують очікування працівників щодо взаємодії з керівником, контингентні моделі підкреслюють ситуаційну адекватність управлінських рішень, а трансформаційне лідерство стимулює розвиток творчого потенціалу та активної участі в колективі. Соціальні механізми включають формування групових норм, взаємодії та системи винагород, які створюють передумови для стабільності та продуктивності діяльності.

Дослідження стилів керівництва має довгу історію, яка почалася ще на початку XX століття. На ранніх етапах увага науковців була зосереджена на вивченні поведінки керівників у групах та її впливу на продуктивність і взаємодію підлеглих. Перші експериментальні роботи дозволили виділити основні моделі керівництва та простежити їхній вплив на психологічний клімат

колективу, рівень активності працівників та їхню залученість у виконання завдань. У подальших дослідженнях увага зміщувалася на систематизацію стилів керівництва, розвиток класифікацій та створення моделей, які враховують конкретні умови діяльності та соціально-психологічні характеристики колективу. Значний внесок у цій сфері зробили теоретичні підходи, що виділяли поведінкові патерни керівника, поєднання орієнтації на завдання та орієнтації на людей, а також підкреслювали значення адаптації стилю до специфіки роботи та підлеглих. У другій половині XX століття з'явилися теорії, що розглядали лідерство як комплексний феномен, включаючи мотиваційні, етичні та ціннісні аспекти. Науковці почали аналізувати, як поведінка керівника формує психологічний клімат колективу, впливає на взаємодію працівників та стимулює їхній професійний розвиток. Зокрема, розвивалися моделі трансформаційного та транзакційного лідерства, які пояснюють механізми залучення працівників, підтримки ініціативи та створення сприятливого середовища для командної роботи [2].

В Україні дослідження стилів керівництва розпочалися наприкінці XX століття. Сучасні українські науковці вивчають як класичні, так і сучасні моделі лідерства, приділяючи особливу увагу впливу стилю керівництва на психологічний клімат колективу, ефективність діяльності, мотивацію та залученість працівників. При цьому адаптуються західні концепції до умов вітчизняних організацій, з урахуванням культурних, соціальних та психологічних особливостей колективів. Систематизація історичних досліджень дозволяє простежити поступовий розвиток підходів: від експериментального вивчення поведінки керівника до комплексних моделей, що інтегрують психологічні, соціальні та мотиваційні чинники. Цей процес демонструє, що стиль керівництва не є статичною категорією, а динамічною системою взаємодії керівника і колективу, яка змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх умов організації. Сучасні дослідження підкреслюють, що інтеграція класичних і новітніх моделей керівництва дозволяє досягти оптимального поєднання контролю, підтримки та розвитку працівників, що сприяє формуванню

продуктивного психологічного клімату, підвищенню ефективності роботи та розвитку організаційної культури. Вивчення історії наукових підходів до стилів керівництва забезпечує міцну основу для подальшого дослідження психологічних та соціальних механізмів їхнього впливу на колектив.

Стиль керівництва впливає на колектив не лише через організаційні рішення та розподіл завдань, а й через психологічні та соціальні механізми, які формують поведінку та ставлення працівників. Психологічний вплив керівника проявляється у мотивації, емоційному стані, рівні довіри та задоволеності працівників своєю діяльністю. Соціальний вплив включає формування групових норм, взаємодію членів колективу, систему винагород та санкцій, а також створення умов для співпраці та підтримки. Одним із ключових психологічних механізмів є мотиваційний вплив керівника. Стиль управління визначає, яким чином працівники залучені до виконання завдань, отримують стимул для розвитку та досягнення результатів. Авторитарне керівництво, спрямоване на контроль і чітке регламентування діяльності, може формувати зовнішню мотивацію через систему винагород і покарань, проте обмежує внутрішню ініціативу та самостійність підлеглих. Демократичний і трансформаційний стилі стимулюють внутрішню мотивацію, формують зацікавленість у результатах спільної діяльності та розвиток професійних навичок. Емоційний вплив керівника проявляється у формуванні психологічного клімату, настрою та рівня задоволеності роботою. Стиль керівництва визначає характер міжособистісних взаємодій, рівень довіри та відчуття безпеки у колективі. Підлеглі, які працюють під керівництвом, що враховує їхні потреби і підтримує ініціативу, демонструють більш високу емоційну залученість та продуктивність, тоді як директивні та контрольовані стилі можуть викликати тривожність, стрес і пасивність.

Важливим соціальним механізмом є формування групових норм та цінностей. Стиль керівництва визначає правила взаємодії, очікування щодо поведінки працівників і способи вирішення конфліктів. Демократичний та трансформаційний стиль сприяють формуванню відкритих і конструктивних

норм взаємодії, підтримки колег і колективної відповідальності, що зміцнює соціальну згуртованість і довіру. Навпаки, авторитарний стиль може призводити до ієрархічності, підвищеної конкуренції та зниження рівня співпраці. Система винагород і санкцій також є важливим механізмом. Транзакційне керівництво орієнтується на чітку взаємозв'язок між виконанням завдань і отриманням винагород, що підвищує результативність у короткостроковій перспективі, проте не стимулює розвиток ініціативи. Трансформаційне керівництво, навпаки, формує моральну підтримку, визнає індивідуальні досягнення та стимулює саморозвиток, що підвищує залученість і відчуття значущості праці. Ще одним аспектом є вплив на соціальні ролі та взаємодії у колективі. Стиль керівництва визначає, які ролі приймають працівники, як вони взаємодіють і яким чином координують свої дії. Демократичний і трансформаційний стилі сприяють розвитку комунікаційних навичок, колективного прийняття рішень і підтримки співпраці. Авторитарний і пасивний стилі часто формують залежність від керівника або хаотичність у взаємодії, що впливає на ефективність виконання завдань та психологічну стабільність групи.

Соціальні та психологічні механізми взаємопов'язані: стиль керівництва впливає на мотивацію і емоційний стан, що, у свою чергу, формує групові норми та взаємодію між членами колективу. Цей взаємозв'язок підкреслює значущість інтеграції різних підходів до управління, де одночасно враховуються поведінкові дії керівника, ситуаційні умови та психологічні потреби підлеглих.

Сучасні дослідження свідчать, що оптимальні результати досягаються тоді, коли керівник поєднує елементи різних стилів, адаптуючи їх до специфіки завдань і характеристик колективу. Це дозволяє формувати середовище розвитку, підтримки і довіри, сприяти підвищенню продуктивності та створювати стабільний психологічний клімат.

Підсумовуючи, вплив стилю керівництва на підлеглих реалізується через складну систему психологічних і соціальних механізмів, які взаємодіють між собою, визначаючи мотивацію, емоційний стан, взаємодію та ефективність роботи колективу. Розуміння цих механізмів є необхідною умовою для

ефективного управління та створення сприятливого психологічного клімату в організації.

1.2. Психологічний клімат колективу: сутність та основні компоненти

Психологічний клімат колективу є ключовим фактором, що визначає ефективність взаємодії між членами групи та впливає на продуктивність, задоволеність роботою і загальний рівень мотивації. Під психологічним кліматом розуміють сукупність емоційних, мотиваційних і ціннісних характеристик, які визначають атмосферу взаємодії у колективі, сприйняття взаємозв'язків між членами групи та рівень психологічного комфорту. Дослідження цього феномена дозволяють оцінювати не лише стан міжособистісних відносин, а й ступінь організаційної ефективності, задоволеність працівників і рівень лояльності до спільних цілей.

У сучасній науковій літературі психологічний клімат розглядається як багатовимірне явище, що включає емоційні, когнітивні та соціальні компоненти. Емоційний аспект відображає загальний тон взаємодії та емоційну атмосферу в групі; когнітивний — оцінку членами колективу своєї ролі, завдань і взаємозалежностей; соціальний — систему взаємодії, комунікації та підтримки між працівниками. Аналіз цих компонентів дозволяє глибше зрозуміти механізми формування психологічного клімату та його взаємозв'язок із стилем керівництва. Вивчення психологічного клімату колективу є актуальним як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Воно дозволяє визначити умови, за яких колектив функціонує ефективно, і розробити управлінські стратегії для створення сприятливого середовища. Особливо важливим є аналіз компонентів психологічного клімату для оцінки впливу стилю керівництва на мотивацію, емоційний стан і взаємодію членів колективу, що забезпечує основу для подальшого емпіричного дослідження.

Психологічний клімат колективу є комплексним соціально-психологічним явищем, що відображає атмосферу взаємодії між членами групи та особливості

сприйняття ними своєї ролі у спільній діяльності. Він включає емоційні, когнітивні та соціальні компоненти, які визначають психологічний комфорт, відчуття безпеки, рівень підтримки та довіри у колективі. Психологічний клімат формується на основі взаємодії керівника та підлеглих, внутрішньої організації групи, структурних та функціональних характеристик колективу, а також індивідуальних особливостей його членів. Він є динамічним явищем, що змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, включаючи стиль керівництва, соціальні ролі та групові процеси.

У науковій літературі психологічний клімат часто визначають як сукупність відчуттів та оцінок членів колективу щодо взаємодії, підтримки, емоційного фону та норм поведінки. Ці оцінки формуються під впливом конкретних взаємодій, характеру завдань та вимог організації, а також відображаються у поведінкових патернах, взаємозалежностях та комунікаційних процесах. Психологічний клімат включає не лише поточне сприйняття атмосфери у групі, а й уявлення про взаємодію в довгостроковій перспективі, очікування щодо підтримки, рівня довіри та можливостей реалізації власного потенціалу. Слід зауважити, що психологічний клімат відрізняється від організаційної культури, хоча ці категорії взаємопов'язані. Організаційна культура відображає загальні цінності, норми, традиції та правила поведінки, що визначають стратегічні орієнтири діяльності організації. Вона забезпечує нормативну основу взаємодії, формує стандарти поведінки та задає очікувану модель відносин між членами колективу. Психологічний клімат, навпаки, характеризує суб'єктивне сприйняття атмосфери взаємодії, рівень емоційної підтримки, довіри та відчуття власної значущості у колективі. Таким чином, клімат відображає конкретні, безпосередньо пережиті членами групи психологічні та соціальні стани, які проявляються у щоденній взаємодії. Важливою складовою психологічного клімату є емоційна атмосфера, яка визначає загальний тон взаємодії у колективі. Вона формується через переживання, настрої та емоційні реакції працівників на поведінку керівника та колег, а також через оцінку справедливості рішень та розподілу завдань.

Позитивна емоційна атмосфера проявляється у довірливих відносинах, підтримці ініціативи та взаємній допомозі, тоді як негативна — у напруженості, конфліктах та формальних взаємодіях. Наукові дослідження свідчать, що емоційна атмосфера є критичним фактором для продуктивності, залученості та задоволеності роботою. Ще одним ключовим елементом є рівень довіри у колективі. Довіра визначає, наскільки працівники готові взаємодіяти, спілкуватися відкрито та ділитися інформацією. Вона залежить від стабільності взаємин, справедливості оцінки результатів та прозорості прийняття рішень. Дослідники підкреслюють, що високий рівень довіри сприяє ефективній командній роботі, підвищенню відповідальності та зменшенню соціальної тривожності. У колективах з низьким рівнем довіри формуються страх помилки, уникання відповідальності та формальна взаємодія, що негативно впливає на загальний психологічний клімат. Підтримка та взаємодопомога є невід'ємною складовою психологічного клімату. Вони проявляються у готовності членів групи допомагати один одному у виконанні завдань, ділитися знаннями та ресурсами, надавати емоційну підтримку. Стиль керівництва відіграє ключову роль у формуванні цих компонентів: керівник, що заохочує співпрацю, прислухається до думки підлеглих та визнає їхні досягнення, сприяє формуванню атмосфери підтримки і колективної відповідальності. Не менш важливим аспектом є комунікація, яка визначає ефективність обміну інформацією та організацію взаємодії у колективі. Вона включає не лише формальні канали, а й неформальні взаємозв'язки, відкритість обговорень та здатність вирішувати конфлікти конструктивно. Дослідження показують, що відкриті та ефективні комунікаційні процеси підвищують задоволеність роботою, зміцнюють довіру та формують стійкий психологічний клімат [20].

Останнім компонентом, що відзначають дослідники, є мотиваційна спрямованість колективу, яка проявляється у зацікавленості працівників у досягненні спільних цілей, готовності брати на себе відповідальність та прагненні до самореалізації. Мотиваційна складова формується під впливом взаємодії з керівником, внутрішніх цінностей колективу та умов праці. Вона

безпосередньо пов'язана з іншими характеристиками клімату: емоційною атмосферою, довірою, підтримкою та комунікацією.

Психологічний клімат колективу формується на основі взаємопов'язаних характеристик, які відображають емоційний, когнітивний та соціальний стан групи. Однією з основних складових є емоційна атмосфера, що визначає загальний тон взаємодії у колективі. Вона формується під впливом взаємодії між членами групи, стилю керівництва та конкретних умов виконання завдань. Емоційна атмосфера проявляється у відчуттях безпеки, підтримки, впевненості у власних силах та готовності брати на себе відповідальність за результати спільної діяльності. Позитивна атмосфера сприяє залученості, ініціативності та підвищенню продуктивності, тоді як негативна може призводити до напруженості, пасивності та формалізації взаємодії. Наступним важливим компонентом є рівень довіри у колективі. Довіра проявляється у сприйнятті надійності керівника та колег, готовності відкрито спілкуватися, ділитися інформацією і ресурсами. Високий рівень довіри забезпечує ефективну координацію діяльності, зменшує соціальну тривожність та формує сприятливі умови для прийняття колективних рішень. Натомість низький рівень довіри супроводжується униканням відповідальності, закритістю комунікацій і формуванням ієрархічних або конфліктних структур у групі. Взаємопідтримка та готовність допомагати є невід'ємною характеристикою психологічного клімату. Вона проявляється у практичній взаємодії, коли члени групи готові надати допомогу у виконанні завдань, надати поради, розділити навантаження та підтримати колег морально. Соціальна підтримка підсилює почуття приналежності до колективу, сприяє формуванню колективної відповідальності та зміцнює мотивацію працівників до досягнення спільних цілей. Важливим є взаємозв'язок підтримки з іншими характеристиками клімату, зокрема з довірою та емоційною атмосферою. Комунікація у колективі визначає ефективність обміну інформацією, координації дій та прийняття рішень. Вона включає як формальні канали взаємодії, так і неформальні способи обміну інформацією. Якісна комунікація забезпечує прозорість, відкритість обговорень, швидке

реагування на проблеми та зниження ймовірності конфліктів. Наявність чітких комунікаційних структур сприяє стабільності психологічного клімату, тоді як хаотична або обмежена комунікація створює умови для непорозумінь, напруженості та соціальної ізоляції окремих членів колективу. Важливим компонентом є мотивація, яка проявляється у зацікавленості працівників у результатах спільної діяльності, прагненні до саморозвитку та готовності виконувати завдання у межах групових цілей. Мотиваційний аспект психологічного клімату формується під впливом стилю керівництва, наявності системи підтримки та винагород, рівня довіри та емоційної атмосфери. Високий рівень мотивації сприяє ініціативності, самостійності та відповідальності працівників, тоді як низький рівень мотивації проявляється у пасивності, формальному виконанні завдань та зниженні продуктивності [3, 13].

Комплексність цих характеристик дозволяє розглядати психологічний клімат як багатовимірний феномен, де кожен компонент взаємопов'язаний з іншими. Емоційна атмосфера впливає на рівень довіри і готовність до підтримки; ефективна комунікація підсилює взаємопов'язаність мотивації та емоційного стану; взаємопідтримка забезпечує відчуття безпеки і впевненість у групі. Дослідники зазначають, що ці характеристики не лише описують стан колективу, а й впливають на ефективність його функціонування, залученість членів групи та стійкість до стресових ситуацій. Фактори, що формують кожен з характеристик психологічного клімату, включають індивідуальні особливості членів групи, соціальні ролі, організаційні структури, стиль керівництва та історію взаємодії у колективі. Наприклад, емоційна атмосфера тісно пов'язана з особистісними рисами керівника і підлеглих, рівнем підтримки та справедливістю розподілу завдань. Рівень довіри формується під впливом стабільності взаємодій, прозорості рішень та здатності групи вирішувати конфлікти. Комунікаційні процеси залежать від організаційних норм і традицій, а мотивація — від системи стимулів і внутрішніх цінностей колективу.

Психологічний клімат колективу характеризується низкою взаємопов'язаних ознак, що впливають на поведінку та взаємодію членів групи, та включає:

- емоційну атмосферу;
- рівень довіри;
- взаємопідтримку і допомогу;
- комунікацію;
- мотивацію [10].

Емоційна атмосфера, яка визначає загальний психоемоційний тон у колективі. Емоційна атмосфера проявляється через переживання співробітників, їхні настрої та реакції на події, що відбуваються у групі. Вона формується під впливом взаємодії між керівником та підлеглими, взаємозв'язків між членами колективу, а також соціальних норм і очікувань. Вивчення емоційної атмосфери включає аналіз таких проявів, як відкритість у спілкуванні, прояви підтримки, емоційна стабільність та рівень напруженості у колективі. Наукові дані свідчать, що емоційна атмосфера безпосередньо впливає на мотиваційні процеси, готовність співробітників до співпраці та ефективність виконання спільних завдань.

Рівень довіри у колективі є ще однією важливою характеристикою психологічного клімату. Довіра проявляється в оцінці надійності колег і керівника, готовності ділитися інформацією та ресурсами, а також у відкритості комунікацій. Дослідження показують, що високий рівень довіри забезпечує більш ефективну координацію діяльності, зменшує соціальну тривожність і підвищує залученість членів групи. У колективах з низьким рівнем довіри формуються страх помилки, ухилення від відповідальності та формалізовані взаємодії, що впливає на загальну продуктивність та соціальні взаємозв'язки.

Взаємопідтримка та допомога у колективі проявляються у готовності членів групи співпрацювати, надавати підтримку колегам у виконанні завдань, ділитися знаннями і ресурсами. Психологічні аспекти взаємопідтримки включають відчуття приналежності до колективу, безпечність взаємодії та

оцінку внеску кожного члена групи. Дослідження вказують, що взаємопідтримка підвищує рівень залученості, формує колективну відповідальність та впливає на ефективність групової діяльності. Роль керівника у формуванні підтримки проявляється у заохоченні співпраці, визнаванні досягнень підлеглих та створенні умов для взаємної допомоги.

Комунікація як складова психологічного клімату включає як формальні, так і неформальні канали обміну інформацією. Вона забезпечує організацію взаємодії, координацію дій та прийняття рішень у колективі. Особлива увага приділяється відкритості комунікацій, доступності інформації та здатності групи вирішувати конфлікти конструктивно. Якісна комунікація сприяє ефективному функціонуванню колективу, зміцненню довіри та підтримці емоційної атмосфери. Недостатня комунікація або її хаотичність створює умови для непорозумінь, конфліктів і соціальної ізоляції окремих членів групи.

Мотивація виступає як інтегральна характеристика психологічного клімату, що проявляється у зацікавленості членів колективу у досягненні спільних цілей, прагненні до саморозвитку та готовності виконувати завдання групи. Вона формується під впливом стилю керівництва, соціальних взаємозв'язків, системи стимулів та внутрішніх цінностей колективу. Високий рівень мотивації проявляється у ініціативності, активній участі та відповідальності за результати роботи, тоді як низький рівень мотивації характеризується пасивністю, формальним виконанням завдань та зниженням продуктивності.

Кожна з цих характеристик взаємопов'язана з іншими і утворює складну систему взаємодій у колективі. Емоційна атмосфера впливає на рівень довіри та готовність до підтримки; комунікація визначає ефективність обміну інформацією і підтримує мотивацію; взаємопідтримка формує відчуття безпеки і приналежності до групи. Фактори, що формують ці характеристики, включають індивідуальні особливості членів колективу, соціальні ролі, стиль керівництва, структуру організації та історію взаємодії в групі [9].

У наукових дослідженнях психологічний клімат колективу розглядається через різні моделі, які дозволяють систематизувати та пояснити складність його формування. Однією з класичних є модель, запропонована Літвіном, яка передбачає розподіл кліматичних характеристик за трьома основними вимірами: емоційна стабільність колективу, ступінь підтримки і взаємодії між членами групи, а також рівень орієнтації на завдання. Кожний із цих вимірів включає ряд показників, що дозволяють кількісно оцінити стан психологічного клімату, а також виявити взаємозв'язок між його характеристиками та ефективністю функціонування колективу. Модель, запропонована Шмідтом, розглядає психологічний клімат як комплекс взаємопов'язаних змінних, серед яких виділяються п'ять ключових компонентів: відчуття справедливості, рівень довіри, ступінь підтримки керівника, мотиваційна спрямованість членів групи та якість комунікації. Шмідт підкреслює, що ці компоненти взаємодіють між собою і утворюють цілісну систему, де зміна одного елементу неминуче впливає на інші. Відповідно до цієї моделі, оцінка психологічного клімату повинна враховувати комплексний вплив як внутрішньогрупових процесів, так і зовнішніх організаційних чинників. Сучасні моделі психологічного клімату виділяють кілька підходів до його класифікації та аналізу. Перший підхід зосереджений на вимірюванні суб'єктивного сприйняття колективом взаємодії та атмосфери, що включає оцінку емоційної атмосфери, рівня довіри та підтримки. Цей підхід дозволяє дослідникам виявити дисонанс між реальними процесами у колективі та їх сприйняттям членами групи, а також визначити психологічні фактори, які впливають на ефективність роботи. Другий сучасний підхід акцентує увагу на структурних і функціональних характеристиках колективу, що впливають на клімат, таких як розподіл ролей, соціальні позиції, ієрархія та стилі керівництва. Згідно з цим підходом, психологічний клімат формується не лише через взаємне сприйняття учасників групи, а й через об'єктивні організаційні умови, що визначають можливості для спілкування, взаємодії та реалізації завдань. Третій підхід орієнтований на інтеграцію психологічного клімату з продуктивністю та ефективністю колективу. У цій

моделі розглядаються взаємозв'язки між характеристиками клімату, задоволеністю роботою, рівнем стресостійкості та результативністю діяльності. Дослідники підкреслюють, що психологічний клімат є важливим чинником мотивації та поведінки членів колективу, а його зміни можуть прямо впливати на досягнення цілей групи.

Моделі, що поєднують класичні та сучасні підходи, часто використовуються у практичних дослідженнях для оцінки психологічного клімату в конкретних організаціях. Вони дозволяють не лише описати поточний стан взаємодії, але й визначити фактори, що його формують, такі як стиль керівництва, комунікаційні процеси, рівень довіри та підтримки. Крім того, сучасні моделі враховують індивідуальні особливості членів колективу, соціальні ролі та історію взаємодії, що забезпечує більш точну і комплексну оцінку психологічного клімату.

Важливим аспектом є також методологічна структура сучасних моделей, що передбачає використання різних типів даних: спостережень, анкетних опитувань, інтерв'ю, а також експертних оцінок. Це дозволяє отримати багатовимірну картину психологічного клімату, оцінити вплив різних чинників на його формування і виявити взаємозв'язки між емоційною атмосферою, довірою, підтримкою, комунікацією та мотивацією членів колективу. Одним із напрямів сучасних досліджень є порівняння моделей психологічного клімату різних організацій та галузей. Дослідники аналізують, як особливості професійної діяльності, масштаб організації, внутрішня структура та культура впливають на формування клімату. Це дозволяє виявляти закономірності у взаємодії членів колективу та визначати оптимальні умови для розвитку ефективного психологічного середовища.

У загальному вигляді, сучасні моделі психологічного клімату розглядають його як динамічну систему, що включає множину взаємопов'язаних характеристик, а також об'єктивні і суб'єктивні фактори. Вони надають інструменти для оцінки стану колективу, виявлення проблемних зон та аналізу впливу керівництва і соціальних процесів на функціонування групи.

Психологічний клімат колективу безпосередньо впливає на ефективність функціонування групи. Дослідники зазначають, що певні характеристики клімату, такі як рівень довіри, взаємопідтримка та відкритість комунікацій, корелюють із результативністю колективної діяльності. Високий рівень довіри сприяє швидкому обміну інформацією та координованій взаємодії, що зменшує час на вирішення завдань і підвищує точність виконання колективних проєктів. У колективах з чіткою структурою комунікацій та стабільною емоційною атмосферою спостерігається більша продуктивність, оскільки члени групи здатні оперативно приймати рішення та виконувати завдання у рамках спільних цілей. Задоволеність роботою виступає ще одним важливим показником взаємозв'язку психологічного клімату з ефективністю діяльності. Вона визначається суб'єктивним сприйняттям умов праці, рівня підтримки з боку колег і керівника, а також відповідності завдань професійним очікуванням працівника. Дослідження показують, що позитивний психологічний клімат підвищує рівень задоволеності роботою, оскільки працівники відчують себе включеними у колективну діяльність, мають можливість отримувати підтримку та брати участь у прийнятті рішень. Водночас низька задоволеність пов'язана із збільшенням конфліктів, зменшенням продуктивності та підвищеною ймовірністю вигорання. Взаємозв'язок психологічного клімату зі стресостійкістю членів колективу виявляється у здатності працівників адаптуватися до навантажень та непередбачуваних ситуацій. Емоційна атмосфера, підтримка колег і довіра до керівника формують резерви психологічної стійкості, знижують рівень тривожності та страху перед невдачами. Колективи з високим рівнем взаємопідтримки та відкритою комунікацією демонструють більшу здатність протидіяти стресовим факторам, швидше відновлюватися після складних ситуацій та підтримувати стабільність виконання завдань [7, 14].

У наукових дослідженнях виділяють кілька механізмів взаємозв'язку психологічного клімату з ефективністю, задоволеністю та стресостійкістю. Перший механізм пов'язаний із соціально-психологічною підтримкою, коли члени колективу допомагають один одному вирішувати робочі та особисті

проблеми, що зменшує індивідуальне навантаження та підвищує продуктивність. Другий механізм — комунікаційний, який забезпечує доступ до необхідної інформації, координацію дій та зменшення невизначеності, що сприяє підвищенню задоволеності і зниженню стресу. Третій механізм — мотиваційний, що визначається рівнем залученості у колективну діяльність, внутрішньою та зовнішньою мотивацією, готовністю брати на себе відповідальність і ініціативність у виконанні завдань. Дослідники також акцентують увагу на взаємозв'язку між окремими компонентами психологічного клімату та продуктивністю колективу. Наприклад, емоційна атмосфера впливає на якість взаємодії і готовність членів групи ділитися інформацією, що безпосередньо відображається на швидкості і точності виконання завдань. Рівень довіри і взаємопідтримка формують сприятливі умови для колективного вирішення проблем, зменшують ризик конфліктів і соціальної ізоляції окремих членів. Якісна комунікація забезпечує прозорість і передбачуваність процесів, що знижує рівень тривожності та збільшує адаптивність працівників.

Психологічний клімат взаємодіє з індивідуальними особливостями членів колективу, їхнім досвідом, компетентністю та особистісними рисами. Ефективність функціонування групи, задоволеність роботою та стресостійкість залежить від того, наскільки ці характеристики узгоджуються з особливостями психологічного клімату. Колективи, де існує баланс між вимогами до виконання завдань і можливістю отримання підтримки, демонструють стабільніші результати діяльності та менший рівень професійного стресу. Окрему увагу у дослідженнях приділяють психологічним механізмам регуляції стресу, що діють на рівні колективу. До них відносяться взаємопідтримка, колективне прийняття рішень, спільне обговорення проблем, а також розвиток норм і правил, що зменшують невизначеність і забезпечують передбачуваність дій. Ці механізми дозволяють не лише підвищити стресостійкість окремих членів, а й забезпечити стабільність роботи колективу в цілому. Взаємозв'язок психологічного клімату з ефективністю колективу, задоволеністю роботою та стресостійкістю демонструє необхідність комплексного підходу до його оцінки. Вимірювання кожної

характеристики, аналіз внутрішньогрупових процесів та врахування індивідуальних особливостей членів колективу дозволяють зрозуміти, як формуються умови для ефективної діяльності та психоемоційного благополуччя.

Формування психологічного клімату колективу залежить від сукупності взаємопов'язаних факторів, серед яких ключову роль відіграють міжособистісні стосунки. Взаємодія членів групи визначається індивідуальними особливостями, соціальними навичками, попереднім досвідом та типом сприйняття колег. Дослідники вказують, що якість міжособистісних стосунків впливає на емоційну атмосферу, рівень довіри та готовність до співпраці. Конфліктні взаємодії, напруженість та конкуренція між членами групи створюють негативний психологічний фон, що ускладнює виконання завдань і знижує мотивацію. У протилежність цьому, співпраця, взаємоповага та підтримка формують позитивну атмосферу, стимулюють обмін інформацією і підвищують ефективність діяльності. Важливим чинником є соціальні ролі в колективі, які визначають очікувану поведінку членів групи та їхній внесок у спільну діяльність. Соціальні ролі формуються під впливом формальних структур організації, особистісних характеристик працівників і історії групової взаємодії. Рольова ясність забезпечує передбачуваність поведінки, сприяє зменшенню конфліктів та підвищенню довіри між членами колективу. Невизначеність ролей, протиріччя між очікуваннями та можливостями працівників створюють напруженість і негативно впливають на психологічний клімат.

Групові процеси є ще одним суттєвим фактором, що впливає на психологічний клімат. Вони включають координацію дій, прийняття рішень, розподіл ресурсів, регулювання взаємодії та врегулювання конфліктів. Динаміка групових процесів визначається структурою колективу, ступенем формалізації взаємодій та стилем керівництва. Активна участь членів групи у прийнятті рішень та ефективне регулювання конфліктів створюють умови для позитивного психологічного клімату. Недостатня координація, домінування окремих членів чи відсутність механізмів вирішення конфліктів призводять до зниження ефективності взаємодії та погіршення емоційної атмосфери. Стиль керівництва

виступає інтегруючим чинником у формуванні психологічного клімату, оскільки він визначає загальні правила взаємодії, підтримку або контроль у колективі, способи розподілу ресурсів і участі членів групи у процесах прийняття рішень. Демократичний стиль керівництва, що передбачає залучення підлеглих до обговорень та врахування їхніх пропозицій, сприяє підвищенню рівня довіри, підтримки та мотивації. Авторитарний стиль, що зосереджений на контролі та суворому виконанні наказів, може призводити до напруженості, зниження готовності до співпраці та формалізації взаємодії. Індивідуальні особливості членів колективу також впливають на формування клімату. Соціально-психологічні характеристики, такі як комунікативні навички, емоційна стабільність, здатність до співпраці, рівень відповідальності та мотивованість, визначають, наскільки ефективно працівники інтегруються у групові процеси. Колективи, де більшість членів володіють високим рівнем соціальних навичок і здатні до конструктивної взаємодії, демонструють стійкіший і позитивніший психологічний клімат [6].

Серед зовнішніх факторів, що впливають на психологічний клімат, виділяють організаційну структуру, систему стимулів, характер завдань, а також умови праці. Чітка структура, прозорі правила та збалансоване навантаження створюють умови для стабільного психологічного клімату. Невизначеність завдань, нестабільні умови праці або відсутність системи підтримки сприяють підвищенню стресу і конфліктності. Дослідження показують, що комбіноване впливання факторів, що включає міжособистісні стосунки, соціальні ролі, групові процеси, стиль керівництва та індивідуальні характеристики членів колективу, визначає загальний стан психологічного клімату. Взаємодія цих елементів створює складну систему, де зміни одного чинника можуть істотно впливати на інші. Розгляд факторів формування психологічного клімату дозволяє визначати потенційні точки втручання для підвищення ефективності колективної діяльності, стабільності емоційної атмосфери та рівня задоволеності роботою. Аналіз ролей, взаємодій та групових процесів забезпечує наукове обґрунтування для планування організаційних змін і розробки стратегій

керівництва, спрямованих на підтримку позитивного психологічного середовища.

1.3. Взаємозв'язок стилю керівництва та психологічного клімату

Психологічний клімат колективу та стиль керівництва виступають взаємопов'язаними чинниками, що визначають ефективність функціонування організацій, продуктивність праці та емоційний стан членів групи. Дослідження психологічного клімату і стилів керівництва дозволяє виявити закономірності у взаємодії керівника та підлеглих, механізми формування сприятливого середовища та чинники, які впливають на розвиток довіри, підтримки і мотивації. Аналіз взаємозв'язку цих явищ є важливим для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності колективної діяльності та підтримки психоемоційного благополуччя членів організацій.

Наукові дослідження вказують, що стиль керівництва виступає регулятором взаємодії у колективі, визначає правила комунікації, механізми підтримки та способи організації спільної діяльності. Одночасно психологічний клімат відображає внутрішнє сприйняття членами групи цих взаємодій, рівень довіри, ступінь підтримки та емоційну атмосферу. Взаємодія стилю керівництва та психологічного клімату є динамічною, оскільки зміни в поведінці керівника або в соціальних процесах колективу безпосередньо впливають на стан клімату, а стан клімату, у свою чергу, модулює реакції та поведінку керівника. Вивчення взаємозв'язку стилю керівництва і психологічного клімату передбачає аналіз кількох аспектів. Перший аспект включає визначення характеристик стилю керівництва та їхніх проявів у повсякденній організаційній діяльності. Другий аспект пов'язаний із характеристиками психологічного клімату, які впливають на ефективність, мотивацію та стресостійкість членів колективу. Третій аспект охоплює вивчення механізмів взаємодії цих двох систем — того, як керівницькі практики формують, підтримують або змінюють психологічний клімат [4].

Дослідження взаємозв'язку стилю керівництва та психологічного клімату у колективах ґрунтуються на ряді теоретичних моделей, що дозволяють пояснити механізми впливу керівницької поведінки на емоційну атмосферу, мотивацію та міжособистісні взаємодії. Одним із ключових підходів є ситуаційний підхід, який передбачає, що ефективність стилю керівництва визначається контекстом конкретної організаційної ситуації. У межах цього підходу керівник повинен адаптувати свою поведінку залежно від рівня компетентності підлеглих, завдань, ступеня відповідальності та складності робочих процесів. Ситуаційний підхід підкреслює динамічність взаємодії керівника та колективу, оскільки психологічний клімат формується як результат узгодження поведінки керівника та реакцій підлеглих. Інший значущий напрямок — трансформаційне лідерство, яке зосереджується на здатності керівника надихати, мотивувати та сприяти розвитку членів колективу. У рамках трансформаційного підходу психологічний клімат формується через стимулювання залученості, ініціативності та особистісного розвитку підлеглих. Керівник виступає не лише як адміністратор завдань, а як джерело цінностей, норм і орієнтирів, що впливають на спільні цілі групи та підтримують позитивну емоційну атмосферу. Трансформаційний стиль сприяє формуванню високого рівня довіри, співпраці та відкритості комунікацій.

Поведінкові моделі лідерства акцентують увагу на конкретних діях і стратегіях керівника, які безпосередньо впливають на психологічний клімат. У межах цих моделей виділяють дві основні категорії поведінки: орієнтація на завдання та орієнтація на людей. Орієнтація на завдання передбачає фокус на ефективності виконання завдань, організаційній структурі та контролі процесів, тоді як орієнтація на людей зосереджена на підтримці підлеглих, створенні комфортного психологічного середовища та розвитку соціальної взаємодії. Дослідження показують, що оптимальний психологічний клімат формується при балансі між цими двома орієнтаціями, коли керівник поєднує увагу до результатів із турботою про емоційний стан і мотивацію членів колективу.

Теоретичні моделі впливу стилю керівництва на психологічний клімат також включають контингентні моделі, що підкреслюють роль зовнішніх і внутрішніх факторів у визначенні ефективності керівницьких стратегій. Внутрішні фактори включають компетентність та досвід підлеглих, соціально-психологічні характеристики членів колективу, а зовнішні — структуру організації, характер завдань і загальні умови діяльності. Контингентні моделі дозволяють прогнозувати, як зміни у цих чинниках вплинуть на психологічний клімат, і визначати, який стиль керівництва є оптимальним у конкретній ситуації.

Сучасні дослідники підкреслюють, що поєднання різних підходів дає змогу отримати більш точне уявлення про взаємодію стилю керівництва та психологічного клімату. Так, комбінування трансформаційного підходу із поведінковими моделями дозволяє керівнику водночас підтримувати високий рівень мотивації та забезпечувати ефективне виконання завдань, створюючи сприятливе середовище для співпраці. Аналіз ситуаційних факторів дозволяє адаптувати керівництво до конкретних умов, враховуючи складність завдань, досвід та компетентність підлеглих. Важливим аспектом є також дослідження психологічних механізмів, через які стиль керівництва впливає на клімат. До таких механізмів відносять формування очікувань та норм поведінки, регуляцію комунікацій, підтримку мотивації, управління конфліктами та емоційною атмосферою. Керівник, який усвідомлює вплив своїх дій на психологічний клімат, здатний прогнозувати реакції підлеглих, коригувати стратегії взаємодії та підтримувати стабільність емоційного середовища. Комплексний підхід до вивчення теоретичних моделей дозволяє інтегрувати різні виміри взаємозв'язку стилю керівництва та психологічного клімату: поведінковий, мотиваційний, соціально-психологічний та організаційний [17].

Вплив стилю керівництва на психологічний клімат колективу є одним із ключових аспектів функціонування будь-якої соціальної чи професійної групи. Від способу, у який керівник організовує діяльність, взаємодіє з підлеглими, розподіляє повноваження та здійснює контроль, безпосередньо залежить емоційна атмосфера, рівень довіри, ступінь згуртованості та задоволення членів

колективу своєю діяльністю. Науковці зазначають, що стиль керівництва може мати як позитивні, так і негативні наслідки для психологічного клімату, зумовлюючи різні типи соціально-психологічних процесів у групі.

Авторитарний стиль керівництва, за якого керівник зосереджує в собі всю владу та приймає рішення без урахування думки підлеглих, часто супроводжується напруженою емоційною атмосферою. Такий стиль може забезпечити короткострокову дисципліну та чіткість виконання завдань, проте в довгостроковій перспективі він призводить до зниження мотивації, ініціативності та емоційного залучення працівників. На думку Москаленко В.В., постійний контроль і жорстка регламентація дій породжують у колективі відчуття страху, невпевненості та недовіри до керівника, що негативно позначається на комунікаційних процесах і формує клімат емоційної напруги. Водночас авторитарний стиль може мати певні позитивні аспекти у ситуаціях, що вимагають швидких і чітких рішень — наприклад, у кризових або екстремальних умовах діяльності. У таких випадках зосередження повноважень у руках керівника забезпечує оперативність і контроль за процесом виконання завдань. Проте навіть у цих умовах тривале застосування авторитарної моделі неминуче призводить до зниження згуртованості та виникнення конфліктів між учасниками колективу [15, 16].

Демократичний стиль керівництва розглядається більшістю дослідників як найбільш сприятливий для формування позитивного психологічного клімату. Як зазначає Кузьміна О.М., демократичний стиль базується на взаємній повазі, довірі та колегіальному прийнятті рішень, що сприяє розвитку почуття відповідальності та причетності у підлеглих. Такий керівник стимулює відкриту комунікацію, підтримує ініціативу, визнає індивідуальні досягнення, що підвищує рівень задоволення роботою і зменшує емоційне виснаження. Демократичне керівництво створює умови для ефективного групового обговорення проблем, спільного прийняття рішень і розвитку командної згуртованості. У такому середовищі переважає атмосфера підтримки, толерантності та взаєморозуміння. Водночас певні складнощі можуть виникати

у великих організаціях, де надмірна колегіальність уповільнює процес ухвалення рішень, що потребує додаткових навичок балансування між гнучкістю та дисципліною.

Ліберальний (пасивний) стиль керівництва характеризується мінімальним втручанням керівника у діяльність підлеглих і делегуванням більшої частини відповідальності групі. Як зазначає Мельник Т.В., цей стиль може сприяти розвитку самостійності та творчого потенціалу працівників, проте водночас часто призводить до зниження організованості, появи неформальних групових лідерів та ослаблення управлінського контролю. У такому колективі психологічний клімат стає нестійким, можуть виникати конфлікти через розмитість повноважень і відсутність чіткої структури взаємодії. Позитивним наслідком ліберального стилю є формування атмосфери свободи, творчого пошуку й експериментів, що може бути ефективним у колективах із високим рівнем саморегуляції та внутрішньої мотивації. Проте за умов низької самодисципліни підлеглих або високої залежності від зовнішнього контролю такий стиль часто призводить до хаосу, розбалансованості та погіршення емоційного тону колективу.

У сучасній психологічній літературі також розглядаються інтегративні стилі керівництва, що поєднують елементи різних підходів залежно від контексту. На думку Завгороднього Ю.М., ефективний керівник має здатність гнучко змінювати стиль управління відповідно до ситуації — бути директивним у критичних моментах, демократичним у процесі спільного ухвалення рішень і ліберальним, коли необхідно стимулювати творчість. Такий варіативний підхід забезпечує стабільність психологічного клімату, підтримуючи баланс між дисципліною та психологічним комфортом. Особливої уваги заслуговує трансформаційний стиль керівництва, який у сучасних дослідженнях розглядається як найбільш ефективний для підтримання позитивного клімату. Він базується на принципах натхнення, емоційної підтримки, розвитку потенціалу кожного працівника та орієнтації на спільну мету. Трансформаційний керівник виступає джерелом довіри та прикладом для наслідування, створюючи

умови для зростання мотивації, командного духу та психологічної стабільності. Протилежним за впливом є транзакційний стиль, орієнтований на систему винагород і покарань. Він може забезпечувати високий рівень короткострокової ефективності, але не формує внутрішньої мотивації, що з часом знижує задоволення працею та емоційний комфорт у колективі. Як підкреслює Петрова І.Ю., домінування контролю та зовнішніх стимулів без урахування потреб працівників формує клімат підпорядкування й емоційної відчуженості.

Вивчення взаємозв'язку між стилем керівництва та психологічним кліматом колективу в різних сферах діяльності має важливе теоретичне та практичне значення. Особливості цього взаємозв'язку залежать від соціального контексту, цілей організації, рівня професійної підготовки працівників і характеру міжособистісних стосунків у групі. Керівник, як головний регулятор соціально-психологічних процесів у колективі, не лише задає темп роботи, а й формує атмосферу взаємної підтримки, співробітництва чи, навпаки, напруження й суперництва. В освітньому середовищі, де професійна діяльність поєднує педагогічні, виховні та комунікативні завдання, стиль керівництва відіграє визначальну роль у забезпеченні комфортного психологічного клімату. Як зазначає Бондар Т.С., демократичний стиль сприяє формуванню довірливих стосунків між адміністрацією та педагогічним колективом, стимулює ініціативу вчителів, підвищує їхню мотивацію до професійного розвитку. Такий керівник підтримує відкритість у спілкуванні, забезпечує можливість висловлення власних думок, що створює відчуття залученості до прийняття рішень. У результаті формується позитивний соціально-психологічний фон, який знижує рівень конфліктності та професійного вигорання [12].

Для порівняння, авторитарний стиль у навчальних закладах часто породжує атмосферу страху перед керівництвом, пасивність педагогів і формальне виконання обов'язків. Коли домінує директивність, педагоги втрачають відчуття автономності та внутрішньої мотивації, що поступово погіршує взаємини в колективі. За спостереженнями Шиян Н.В., у таких умовах зростає рівень напруження, знижується готовність до співпраці, з'являється

емоційна відстороненість, а це безпосередньо відбивається і на взаєминах із учнями та їхнім емоційним станом. У сфері бізнесу стиль керівництва безпосередньо впливає на психологічний клімат через систему мотивації, організаційної культури та внутрішньої конкуренції. Трансформаційні та партнерські стилі дедалі частіше вважаються найефективнішими, оскільки вони забезпечують розвиток довіри між керівником і підлеглими, стимулюють креативність, підвищують рівень задоволення роботою. На думку Семенюк О.В., у таких колективах переважає відкрита комунікація, а керівник виступає наставником, який підтримує неформальні зв'язки та піклується про психологічний комфорт співробітників. Водночас у бізнес-середовищі з високим рівнем конкуренції надмірна ліберальність або невизначеність у керівництві може спричинити зниження дисципліни й ефективності. Там, де необхідні чіткість і швидкість прийняття рішень, керівники частіше використовують елементи авторитарного стилю, проте ефективність такої моделі залежить від уміння зберігати баланс між контролем і довірою. Високий рівень контролю без психологічної підтримки працівників призводить до напруження, зниження креативності, зростання плинності кадрів. У державному секторі питання взаємозв'язку стилю керівництва та психологічного клімату набуває особливої ваги через бюрократичний характер управління, чітку ієрархію та підпорядкованість. Як зазначає Гончаренко І.М., тут часто домінують елементи адміністративно-командного підходу, що формує клімат формальності й дистанції між керівником і підлеглими. Проте навіть у межах таких структур позитивний психологічний клімат може підтримуватись за умов наявності емпатійного та гнучкого керівника, який визнає цінність кожного працівника, підтримує відкритість у спілкуванні та заохочує до спільного вирішення завдань.

Дослідження у сфері охорони здоров'я демонструють, що стиль керівництва безпосередньо пов'язаний із рівнем емоційного виснаження персоналу. У медичних колективах, де переважає авторитарність, спостерігається зростання професійного стресу, конфліктності та вигорання. Натомість демократичні або трансформаційні моделі сприяють розвитку

командної підтримки, підвищують відчуття значущості праці, що позитивно впливає на загальний емоційний стан працівників. В освітніх і молодіжних організаціях, де значну роль відіграють міжособистісні стосунки, стиль керівництва стає чинником, який визначає рівень адаптації нових членів колективу, розвиток групових норм і морального клімату. За даними спостережень Черниш Л.П., саме демократичні керівники сприяють створенню атмосфери взаємоповаги, що є запорукою стабільності групових процесів і високого рівня емоційної задоволеності членів команди.

У сучасних дослідженнях також підкреслюється, що вплив стилю керівництва на психологічний клімат не є однозначним і визначається рівнем організаційної культури, соціально-психологічними особливостями колективу, а також індивідуальною зрілістю самого керівника. У колективах із розвиненою культурою співпраці навіть директивний стиль може бути сприйнятий як конструктивний, якщо супроводжується повагою, справедливістю та емоційною підтримкою.

Ефективність будь-якого стилю керівництва у формуванні сприятливого психологічного клімату залежить від відповідності між стилем управління, особистісними рисами керівника, рівнем розвитку колективу та соціальним контекстом діяльності. Цей взаємозв'язок є динамічним і вимагає постійної адаптації управлінських підходів до змін внутрішніх і зовнішніх умов.

Вплив стилю керівництва на психологічний клімат колективу є багатогранним явищем, яке проявляється у формуванні міжособистісних відносин, мотивації працівників, рівні довіри та загальній задоволеності діяльністю. На думку Кузьміна, стиль керівництва визначає не лише організаційні параметри взаємодії, але й емоційно-психологічну атмосферу в колективі, оскільки через управлінські дії керівника відбувається передача цінностей, норм і соціальних очікувань. Авторитарний стиль керівництва, який характеризується домінуванням односторонніх наказів, контролю та відсутністю участі підлеглих у прийнятті рішень, створює атмосферу напруженості, страху й емоційної дистанції. За словами Левіна, саме такий тип управління найчастіше

призводить до формування несприятливого психологічного клімату, оскільки працівники втрачають почуття автономності, ініціативи й довіри до керівника. У педагогічних колективах це може проявлятися у зниженні професійної мотивації, униканні комунікації та формальному ставленні до обов'язків. Ліберальний стиль, натомість, базується на мінімальному контролі з боку керівника та наданні значної свободи підлеглим. Як зазначає Макаренко, такий стиль може бути ефективним лише у високорозвинених і саморегульованих колективах, де існує внутрішня дисципліна й висока відповідальність. В іншому випадку надмірна свобода породжує хаос, невизначеність ролей і міжособистісні конфлікти, що руйнують згуртованість групи. Психологічний клімат при цьому стає нестабільним, а працівники відчують відсутність підтримки й керівництва.

Найбільш сприятливим для формування позитивного психологічного клімату вважається демократичний стиль керівництва. Його ключовою ознакою є партнерські відносини між керівником і підлеглими, взаємоповага, відкритість до діалогу та спільне прийняття рішень. На думку Ломова, демократичне управління сприяє розвитку групової згуртованості, підвищенню рівня взаємної довіри та відповідальності. У таких колективах працівники мають змогу вільно висловлювати думки, що знижує рівень тривожності та сприяє конструктивному розв'язанню конфліктів [19].

Крім класичних стилів керівництва, сучасні дослідження виокремлюють також трансформаційний та транзакційний підходи. Трансформаційний стиль, описаний Бернардом Басом, орієнтований на натхнення, індивідуальний підхід до кожного члена колективу та спільне бачення майбутнього. Такий керівник здатен створити атмосферу довіри, підтримки та емоційної безпеки, що безпосередньо впливає на стійкість психологічного клімату. Транзакційне керівництво, навпаки, ґрунтується на системі винагород і покарань, тому воно ефективне лише за умови чіткої структурованості завдань і високого рівня дисципліни, проте не завжди забезпечує глибоку емоційну залученість членів колективу. Особливу увагу сучасні дослідники приділяють гнучким стилям

керівництва, які поєднують риси кількох моделей залежно від ситуації. Як підкреслює Карамушка, саме адаптивний стиль дозволяє керівникові ефективно реагувати на зміни у внутрішній динаміці групи та підтримувати стабільний позитивний психологічний клімат. Гнучкість у виборі управлінських стратегій дає можливість зберігати баланс між контролем і свободою, вимогливістю та підтримкою, що є ключовим чинником стабільності емоційного фону в колективі. В освітніх і соціальних організаціях, де особистісні контакти та емоційна взаємодія є інтенсивними, від стилю керівництва значною мірою залежить моральний стан працівників і ступінь їхньої задоволеності професійною діяльністю. Недостатня увага до емоційних потреб підлеглих, відсутність підтримки або надмірна жорсткість управлінських рішень здатні спричинити емоційне виснаження, зниження лояльності та зростання рівня професійного стресу.

У сучасній психологічній науці накопичено значний емпіричний матеріал, який підтверджує суттєвий вплив стилю керівництва на психологічний клімат у колективах різного типу. Дослідження, проведені у сферах освіти, бізнесу та державного управління, демонструють як універсальні закономірності, так і специфічні особливості цього взаємозв'язку залежно від соціального контексту, ієрархії та завдань організації. У системі освіти стиль керівництва є одним із головних детермінант морально-психологічної атмосфери педагогічного колективу. На думку Карамушки, ефективний керівник навчального закладу має поєднувати риси демократичного й трансформаційного лідера, адже саме таке управління забезпечує емоційну стабільність педагогів, їхню професійну мотивацію та готовність до співпраці. Дослідження українських педагогічних психологів свідчать, що у школах, де директори підтримують відкриті комунікації, заохочують ініціативу та формують культуру взаємоповаги, спостерігається вищий рівень задоволеності роботою, менше конфліктів і більша згуртованість колективу. Натомість авторитарний стиль керівництва у навчальних закладах часто призводить до емоційного виснаження вчителів, зростання плинності кадрів і психологічної напруги в колективі. У сфері бізнесу

вплив стилю керівництва на клімат колективу проявляється передусім через організаційну культуру, систему мотивації та комунікаційні процеси. Дослідження, проведені Гоулманом, показали, що лідери, які практикують емоційно інтелектуальний підхід до управління, створюють більш гармонійне середовище, де працівники відчують підтримку, безпеку й віру у власні сили. Такий клімат сприяє підвищенню продуктивності, зниженню рівня стресу та конфліктності. У корпораціях із жорсткою ієрархією, навпаки, переважання транзакційного чи авторитарного стилю формує атмосферу конкуренції, взаємної недовіри та страху зробити помилку, що у довгостроковій перспективі негативно позначається на інноваційності та стабільності персоналу. У державному секторі взаємозв'язок між стилем керівництва та психологічним кліматом має свої особливості, зумовлені високим рівнем формалізації, нормативності та відповідальності. Як зазначає Водоп'янова, у таких організаціях керівники часто вимушені поєднувати директивність з елементами демократизму, щоб забезпечити дисципліну й водночас підтримувати мотивацію працівників. Емпіричні дослідження показують, що у державних установах, де лідери приділяють увагу комунікації, професійному розвитку й справедливій системі оцінювання, формується сприятливіший психологічний клімат, ніж у колективах із суворо вертикальною структурою управління. Позитивний ефект спостерігається також у випадках, коли керівники застосовують трансформаційний підхід — акцентують на спільних цінностях, соціальній місії та особистісній підтримці співробітників [11].

Дослідження порівняльного характеру, здійснені в різних країнах Європи, засвідчують, що культурні особливості також модифікують взаємозв'язок стилю керівництва і клімату колективу. У країнах із високим рівнем колективізму демократичні стилі більш ефективні для підтримання психологічного добробуту працівників, тоді як у культурах із сильними ієрархічними традиціями прийнятним може бути поєднання директивності з елементами підтримки. В українському контексті, як зазначають Бондарчук і Титаренко, актуальною є тенденція до розвитку гуманістичних моделей управління, що орієнтуються на

довіру, взаємоповагу та психологічну безпеку персоналу. Результати багатьох досліджень підтверджують, що незалежно від сфери діяльності стиль керівництва визначає не лише динаміку міжособистісних відносин, а й загальний рівень стресостійкості колективу. Керівники, які демонструють емоційну зрілість, гнучкість і здатність до співпереживання, створюють середовище, де працівники легше адаптуються до змін, долають труднощі та зберігають внутрішню мотивацію. Відтак психологічний клімат можна розглядати як дзеркало управлінської культури, у якому відображаються всі особливості взаємодії керівника і колективу.

У сучасних умовах розвитку організаційного життя, які характеризуються високою динамічністю, цифровізацією процесів і підвищеними вимогами до психологічної стійкості персоналу, питання оптимізації стилю керівництва набуває особливої актуальності. Ефективне управління сьогодні передбачає не лише координацію професійної діяльності працівників, а й забезпечення гармонійного психологічного середовища, у якому кожен член колективу відчуває підтримку, довіру та можливість самореалізації. Як зазначає Гоулман, сучасний лідер має не лише інтелектуальні, а й розвинені емоційні компетенції, що дозволяють будувати відносини, засновані на емпатії, саморегуляції та відповідальності. Останні тенденції в менеджменті та організаційній психології свідчать про перехід від традиційних авторитарних чи транзакційних форм управління до гуманістичних і партнерських моделей. Зокрема, значного поширення набуває концепція «лідерства служіння», яка передбачає, що керівник виступає не як контролер, а як наставник, котрий допомагає працівникам розкривати потенціал, підтримує професійний розвиток і сприяє формуванню позитивної атмосфери в команді. Дослідження українських фахівців, зокрема Карамушки та Орлової, показують, що застосування таких підходів у практиці управління підвищує рівень емоційної залученості працівників і зменшує ризик емоційного вигорання. Водночас спостерігається зростання ролі ситуаційного управління, яке передбачає адаптацію стилю лідерства до конкретних умов діяльності, психологічного стану колективу та

рівня зрілості підлеглих. На думку Херсі та Бланшара, ефективний керівник гнучко змінює міру директивності й підтримки залежно від завдань і компетентності команди. У сучасних організаціях така адаптивність є ключовою рисою управлінської культури, оскільки вона сприяє підтриманню стабільності психологічного клімату навіть у кризових чи конфліктних ситуаціях. Ще однією тенденцією є посилення значення трансформаційного лідерства, яке спрямоване на формування спільних цінностей, бачення мети та натхнення персоналу до саморозвитку. Як підкреслює Бас, трансформаційні керівники створюють у колективах атмосферу довіри, ініціативності та творчого підходу, що позитивно відображається на соціально-психологічному кліматі. В українських організаціях цей тип управління виявився ефективним у командній роботі, в освітньому середовищі, у сфері соціальних послуг та бізнесі, де важливо поєднувати емоційну чутливість і стратегічне мислення. Оптимізація стилю керівництва також передбачає активне використання технологій розвитку емоційного інтелекту та командної взаємодії. Сучасні програми корпоративного навчання включають тренінги з розвитку емпатії, навичок ненасильницької комунікації, вирішення конфліктів і побудови психологічної безпеки в колективі. Як зазначає Завацька, саме ці чинники формують підґрунтя для здорової емоційної атмосфери, де працівники можуть відкрито висловлювати думки, ініціювати зміни й відчувати себе частиною спільної справи.

Варто також підкреслити, що ефективність керівника у створенні сприятливого психологічного клімату тісно пов'язана з його здатністю до саморефлексії та готовністю до зворотного зв'язку. У практиці сучасного управління дедалі більшої ваги набувають коучингові підходи, що базуються на партнерській взаємодії, довірі та діалозі. Керівник, який володіє навичками коучингу, здатен не лише мотивувати колектив, а й своєчасно виявляти психологічні проблеми, сприяти їх вирішенню без ескалації конфліктів. Сучасна наукова думка також акцентує на необхідності врахування культурних і гендерних аспектів у формуванні стилю керівництва. Дослідження зарубіжних авторів свідчать, що жіночі моделі управління, які базуються на емпатії,

комунікативності й співробітництві, створюють м'якший і стабільніший психологічний клімат, порівняно з домінантно-ієрархічними підходами. В Україні це особливо актуально для галузей освіти, соціальної сфери та медицини, де лідерство часто пов'язане з високим рівнем емоційної взаємодії [14].

Практичні рекомендації щодо покращення психологічного клімату через оптимізацію стилю керівництва передбачають комплексний підхід. По-перше, необхідно систематично проводити діагностику емоційного стану колективу та ефективності комунікацій. По-друге, слід розвивати управлінські компетентності, спрямовані на формування культури довіри, взаємоповаги та підтримки. По-третє, важливо впроваджувати механізми зворотного зв'язку між керівником і підлеглими, що забезпечують можливість відкритого обговорення проблем і пропозицій. Нарешті, керівникам доцільно використовувати психологічні методики самопізнання, які допомагають усвідомити власний стиль управління, сильні та слабкі сторони впливу на колектив. Загалом сучасна управлінська практика в Україні та світі демонструє перехід до моделей керівництва, заснованих на гуманістичних і соціально-психологічних принципах. Поступово відходить у минуле авторитарна парадигма, натомість на перший план виходить орієнтація на особистість, колегіальність, емоційну зрілість і партнерську відповідальність. Саме ці тенденції формують передумови для стабільного, позитивного та продуктивного психологічного клімату в будь-якому колективі.

Аналіз наукових досліджень свідчить, що стиль керівництва виступає ключовим чинником, який опосередковує соціально-психологічні процеси в колективі. Науковці підкреслюють, що тип управлінської поведінки визначає не лише характер міжособистісних взаємин, а й рівень залученості працівників, їхнє ставлення до праці, ступінь емоційного виснаження чи задоволення роботою. На думку В. Карамушки, стиль керівництва впливає на мікроклімат організації через систему цінностей, комунікативну культуру та механізми зворотного зв'язку між керівником і підлеглими. У дослідженнях Л. Орлової підкреслюється, що емоційна компетентність керівника є основою ефективного формування

психологічного клімату. Авторка зазначає, що здатність керівника розуміти емоційні стани членів колективу, регулювати власні реакції та забезпечувати підтримувальну атмосферу суттєво знижує ризик конфліктів і сприяє розвитку почуття причетності до спільної справи. Подібну думку висловлює також Т. Титаренко, яка розглядає стиль керівництва як особистісно-соціальний феномен, що інтегрує когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти управлінської діяльності. Зіставлення результатів досліджень показує, що демократичний і трансформаційний стилі найчастіше асоціюються з високим рівнем довіри, відкритої комунікації та задоволеності працею. У колективах із таким стилем керівництва працівники проявляють більше ініціативи, креативності та готовності до співпраці. Навпаки, авторитарний стиль, що базується на контролі й ієрархії, часто породжує атмосферу напруження, страху помилитися та низької психологічної безпеки. У межах емпіричних досліджень, проведених на вибірках українських підприємств, виявлено, що працівники організацій із жорстким стилем управління частіше відзначають байдужість до спільних результатів, уникнення відповідальності й психологічну дистанційованість між колегами. Згідно з аналітичними оглядами зарубіжних досліджень, представлених у працях Р. Баса та Б. Бернса, трансформаційне лідерство є найбільш ефективним з точки зору підтримання стабільного емоційного клімату. Керівники цього типу надихають підлеглих, апелюють до їхніх цінностей і внутрішніх мотивів, а не лише до зовнішніх винагород. Вони формують довіру через особистий приклад, відкритість і послідовність у діях. Досвід показує, що такі керівники створюють команди, які характеризуються високою згуртованістю, етичністю та стійкістю до професійного стресу. В українському контексті подібні результати підтверджуються дослідженнями Л. Карамушки, Л. Орбан-Лембрик та Н. Чепелевої, які підкреслюють, що емоційно зрілий, гуманістично орієнтований керівник здатен не лише координувати роботу, а й підтримувати баланс між вимогливістю та людяністю. Саме такий баланс забезпечує появу позитивних соціально-психологічних феноменів у колективі — почуття спільності, взаємоповаги, соціальної підтримки та мотиваційної узгодженості.

Окремі приклади практичної реалізації концепцій ефективного лідерства демонструють успішні організаційні моделі в освітніх, бізнесових і громадських структурах. Так, у педагогічних колективах, де керівники використовують демократичні принципи управління, спостерігається більш високий рівень довіри між адміністрацією та викладачами, а також більша готовність педагогів до командної роботи. У комерційних організаціях лідери, які впроваджують коучингові підходи та сповідують принципи емоційного лідерства, формують середовище, у якому співробітники демонструють вищу залученість і задоволення працею, що позитивно впливає на продуктивність і зниження плинності кадрів. У державному секторі приклади модернізації стилів керівництва свідчать про позитивні зміни в управлінській культурі. Там, де відбувається перехід від директивних методів до партнерських, підвищується рівень довіри до керівництва, зменшується кількість конфліктів і покращується морально-психологічний клімат у колективах. Це підтверджує, що психологічний клімат є не лише наслідком управлінського впливу, а й важливою умовою стійкості організації в умовах соціальних і економічних змін. Сучасні емпіричні спостереження показують, що ключовим посередником між стилем керівництва та кліматом колективу виступає комунікативна компетентність керівника. Високий рівень розвитку комунікативних умінь дозволяє йому налагоджувати ефективні інформаційні потоки, попереджати конфлікти та формувати атмосферу психологічної безпеки. У цьому аспекті вагомим значення набувають етичні стандарти керівництва, які регулюють взаємини всередині команди, сприяючи прозорості та справедливості управлінських рішень.

Окрім того, важливим чинником впливу на клімат є здатність керівника забезпечувати гнучкість і підтримку в умовах змін. Організації, де лідери визнають цінність кожного працівника, заохочують колективне обговорення проблем і сприяють участі персоналу в ухваленні рішень, демонструють більш стабільний психологічний стан і високий рівень мотивації. У цьому контексті

стиль керівництва постає як інтегративна система, що поєднує раціональне управління з емоційно-психологічною чутливістю.

Загалом аналіз наукових і практичних даних свідчить, що вплив стилю керівництва на психологічний клімат не зводиться лише до формальної структури влади чи організаційних процедур. Йдеться про глибокий соціально-психологічний процес, який охоплює емоційні, когнітивні та поведінкові аспекти взаємодії між керівником і колективом. Від того, наскільки гармонійно ці елементи поєднуються, залежить не лише ефективність діяльності, а й психологічне благополуччя кожного члена організації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Проведений теоретичний аналіз проблеми психологічного клімату колективу дозволяє узагальнити наукові підходи до його сутності, структури та детермінант. Психологічний клімат розглядається як інтегральна характеристика міжособистісних відносин, емоційної атмосфери та соціально-психологічних процесів у колективі, що відображає рівень згуртованості, взаємної підтримки, довіри й задоволеності членів групи спільною діяльністю. На відміну від організаційної культури, яка має більш стабільний, нормативний характер і охоплює систему цінностей, традицій і норм поведінки, психологічний клімат є динамічним утворенням, що безпосередньо залежить від поточних соціально-психологічних взаємодій між учасниками спільноти. Встановлено, що емоційна атмосфера, ефективна комунікація, взаємна підтримка, рівень довіри та спільна мотивація є ключовими характеристиками позитивного психологічного клімату. Ці компоненти визначають ступінь психологічного комфорту, задоволення працею, а також готовність колективу до спільного вирішення завдань. Різні моделі психологічного клімату — зокрема, концепції, запропоновані Літвіним, Шмідтом та іншими дослідниками, — підкреслюють багаторівневий характер цього феномена, де поєднуються як індивідуально-особистісні, так і групові чинники. Психологічний клімат безпосередньо пов'язаний з ефективністю

діяльності колективу. Сприятливе соціально-психологічне середовище забезпечує підвищення продуктивності, стресостійкості, креативності та ініціативності працівників, тоді як напружений клімат сприяє виникненню конфліктів, професійному вигоранню та зниженню мотивації. На формування клімату істотно впливають міжособистісні стосунки, соціальні ролі, неформальні групи, особливості лідерства й загальний стиль керівництва. Визначено, що стиль керівництва виступає одним із найважливіших чинників, які зумовлюють характер психологічного клімату. Авторитарний стиль зазвичай формує напруженість і недовіру, демократичний сприяє взаємоповазі та згуртованості, а ліберальний — створює умови для самовираження, але може знижувати організованість. Теоретичні моделі лідерства, зокрема ситуаційний підхід та концепція трансформаційного керівництва, демонструють, що гнучкість у стилі управління дозволяє керівникам ефективно адаптуватися до потреб колективу й підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат.

Отже, психологічний клімат колективу є системним феноменом, що формується у взаємодії особистісних, міжособистісних і організаційних чинників. Його якість визначає рівень соціальної згуртованості, морально-психологічного благополуччя та професійної ефективності колективу. Подальше вивчення проблеми має бути спрямоване на розроблення дієвих механізмів оптимізації психологічного клімату через удосконалення стилів керівництва, розвиток комунікативної культури та створення умов для емоційної підтримки всіх учасників групової взаємодії.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА І ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ

2.1. Організаційно-методологічна схема дослідження

Дослідження проводилося з метою виявлення специфіки взаємозв'язку між стилем керівництва та психологічним кліматом колективу в організаційних групах. Для досягнення поставленої мети було використано комплекс емпіричних методів, що забезпечують комплексну оцінку управлінської поведінки керівників і психологічної атмосфери в трудовому середовищі.

Об'єктом дослідження виступив психологічний клімат колективу та стилі керівництва в організаційних групах.

Предмет дослідження — особливості взаємозв'язку різних стилів керівництва з психологічним кліматом колективу.

Метою дослідження було виявити, яким чином стиль керівництва впливає на стан психологічного клімату в організаційних групах.

Основні завдання дослідження:

- проаналізувати теоретичні підходи до проблеми стилів керівництва та психологічного клімату колективу;
- визначити домінуючі типи стилів керівництва в обраних організаційних групах;
- оцінити психологічний клімат колективу залежно від стилю керівництва;
- встановити взаємозв'язок між стилем керівництва та характеристиками психологічного клімату;
- розробити практичні рекомендації щодо оптимізації стилю керівництва для підвищення рівня психологічного комфорту працівників.

Умови та організація проведення дослідження:

Емпіричне дослідження здійснювалося у кількох організаціях різного профілю діяльності, що дало можливість охопити ширший спектр управлінських стилів і соціально-психологічних умов колективів. До вибіркової сукупності увійшла 31 особа, серед яких 10 осіб займали керівні посади різних рівнів (директори, керівники відділів, адміністратори), а 21 респондент були представниками персоналу, які безпосередньо взаємодіяли зі своїм керівником у повсякденній діяльності. Такий підхід дозволив врахувати як суб'єктивне сприйняття стилю управління з боку підлеглих, так і самооцінку управлінських практик керівниками.

Дослідження проводилося індивідуально-анкетним методом із дотриманням етичних принципів психологічної науки. Усі учасники були попередньо поінформовані про мету, зміст і умови дослідження, а також підписали добровільну згоду на участь. Респондентам гарантувалися анонімність, конфіденційність отриманих результатів і використання даних лише в узагальненому вигляді для наукових цілей. Атмосфера дослідження створювалася максимально комфортною, щоб мінімізувати вплив зовнішніх чинників на відповіді.

Використані методики:

1. Опитувальник Р. Лайкерта «Система управлінських стилів».

Методика є однією з найбільш відомих і надійних у діагностиці стилів керівництва. Вона ґрунтується на виявленні типових рис управлінської поведінки керівників і визначенні ступеня участі підлеглих у прийнятті рішень. Опитувальник містить низку тверджень, що відображають різні аспекти управління — від способів контролю за виконанням завдань до характеру зворотного зв'язку і рівня довіри до працівників. Респонденти оцінюють запропоновані висловлювання за п'ятибальною шкалою, після чого визначається переважаючий стиль — авторитарний, демократичний або ліберальний. Методика дозволяє охопити як ефективність управлінських дій, так і їхній вплив на морально-психологічний стан підлеглих.

2. Опитувальник «Multifactor Leadership Questionnaire» (MLQ) Дж. Б. Бернса і Б. М. Басса.

Цей інструмент спрямований на вимірювання трансформаційного, транзакційного та пасивного стилів лідерства. Опитувальник складається з блоків, що оцінюють ключові складові лідерської поведінки: індивідуальний підхід до підлеглих, мотиваційний вплив, орієнтацію на спільну мету, управління через винагороду та санкції, а також схильність до делегування відповідальності. Отримані результати дають змогу порівняти самооцінку керівника та оцінку його підлеглими, що створює комплексне уявлення про стиль управління в колективі. Застосування цієї методики особливо цінне для аналізу тих аспектів керівництва, які безпосередньо впливають на психологічний клімат — рівень натхнення, довіри, командної згуртованості.

3. Опитувальник психологічного клімату колективу (адаптована версія В. Шмідта).

Методика призначена для кількісної та якісної оцінки соціально-психологічних умов колективу. Вона охоплює низку параметрів: емоційне самопочуття працівників, рівень взаємної підтримки, спілкування, задоволеність професійною діяльністю, ступінь згуртованості та довіри між колегами. Оцінювання проводиться за п'ятибальною шкалою, а результати узагальнюються у вигляді профілю психологічного клімату. Отримані показники дають можливість не лише виявити загальний стан атмосфери в групі, а й простежити, як саме стиль керівництва відображається на міжособистісних стосунках, рівні конфліктності та емоційній стабільності працівників.

Процедура проведення:

Дослідження проходило в кілька етапів. На першому етапі проводилася попередня бесіда з керівниками для з'ясування особливостей структури організації, специфіки управління та готовності колективу до участі в дослідженні. На другому етапі здійснювалося анкетування працівників і керівників за трьома методиками. Усі опитування проходили в індивідуальному режимі, у спокійній атмосфері без присутності сторонніх осіб. Третій етап

передбачав обробку, узагальнення та аналіз отриманих даних, спрямованих на виявлення кореляційних зв'язків між типом керівництва та станом психологічного клімату.

2.2. Аналітично-інтерпретаційні дані дослідження

Аналітично-інтерпретаційний етап дослідження спрямований на узагальнення та інтерпретацію отриманих результатів емпіричного вивчення стилів керівництва та їхнього впливу на психологічний клімат колективу. На цьому етапі здійснюється порівняльний аналіз отриманих показників, що дозволяє простежити взаємозв'язки між управлінськими стилями та характеристиками соціально-психологічного середовища в організаційних групах.

Першим кроком у нашому емпіричному дослідженні для виявлення стилів керівництва було використано опитувальник Р. Лайкерта «Система управлінських стилів», який дає змогу визначити переважний тип управлінської взаємодії керівника з підлеглими — авторитарний, демократичний чи ліберальний. Методика ґрунтується на оцінці респондентами поведінкових проявів керівника у сфері прийняття рішень, організації комунікації, контролю та мотивації персоналу. Результати опитування представлено у Табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Розподіл респондентів за типами стилів керівництва (за методикою Р. Лайкерта)

№ з/п	Тип системи керівництва	Кількість осіб	% від загальної вибірки
1.	Експлуататорсько-авторитарна	6	19,4 %
2.	Доброзичливо-авторитарна	8	25,8 %
3.	Консультативна	10	32,3 %
4.	Система групової участі	7	22,5 %
5.	Усього	31	100 %

Результати Табл. 2.1. свідчать про наявність у досліджуваних колективах різних типів систем керівництва, що вказує на неоднорідність управлінських підходів і стилів взаємодії між керівниками та підлеглими. Аналіз таблиці показує, що найбільша частка респондентів — 32,3 % — відзначила наявність консультативної системи управління, яка характеризується поєднанням ініціативи керівника з урахуванням думки підлеглих у процесі прийняття рішень. Це свідчить про поступовий перехід організацій до більш демократизованих форм управління, де відносини ґрунтуються на взаємній довірі, відкритому обговоренні питань і частковій децентралізації влади.

Помітну частину становлять і представники доброзичливо-авторитарної системи — 25,8 %. Для цього типу керівництва властивий поміркований контроль, поєднання авторитарного підходу з елементами підтримки та заохочення персоналу. У межах такої системи зберігається ієрархічна структура, проте керівник демонструє певну гнучкість у прийнятті рішень, може радитися з підлеглими, але не завжди враховує їхню позицію. Подібна тенденція є характерною для організацій, що перебувають на етапі поступового переходу від жорстких адміністративних до більш адаптивних форм керівництва.

22,5 % респондентів вказали на систему групової участі, що є найвищим рівнем демократизації управління. У таких колективах спостерігається високий рівень згуртованості, довіри та взаємної відповідальності. Керівники в цьому випадку виконують радше функцію координаторів і модераторів командної роботи, а рішення приймаються спільно, що сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та підвищенню мотивації персоналу. Цей результат можна розглядати як показник зрілості управлінських процесів і сформованої корпоративної культури.

Разом із тим, 19,4 % учасників дослідження зазначили, що їхній колектив функціонує в межах експлуататорсько-авторитарної системи. Такий відсоток свідчить про те, що в окремих організаціях зберігаються традиційні вертикальні моделі управління, де домінують жорсткий контроль, мінімальна участь працівників у прийнятті рішень та високий рівень формалізованості взаємодії.

Подібна система часто супроводжується емоційною напруженістю в колективі, зниженням ініціативності працівників та підвищенням ризику професійного вигорання.

Отже, загальна картина свідчить про переважання у вибірці консультативної та доброзичливо-авторитарної систем керівництва, що можна розглядати як перехідний етап до більш демократичних і партисипативних форм організаційної взаємодії. Такі результати демонструють тенденцію до поступового формування партнерських відносин між керівником і колективом, що позитивно позначається на соціально-психологічному кліматі організацій.

Для глибшого розуміння особливостей управлінської взаємодії доцільно було здійснити порівняльний аналіз оцінок стилю керівництва, отриманих від самих керівників і від підлеглих. Такий підхід дозволяє виявити розбіжності у сприйнятті управлінських практик з різних позицій, що є надзвичайно важливим для дослідження реального характеру взаємин у колективі. Адже, як підкреслює Р. Лайкерт, ефективність управління значною мірою залежить від того, наскільки керівники усвідомлюють, як їхні дії інтерпретуються працівниками. Отримані дані представлено у Табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Порівняльний розподіл оцінок типів систем керівництва керівниками та підлеглими (за методикою Р. Лайкерта)

№ з/п	Тип системи керівництва	Керівники (n=10)	Підлеглі (n=21)	Усього
1.	Експлуататорсько-авторитарна	1 (10%)	5 (24%)	6 (19%)
2.	Доброзичливо-авторитарна	2 (20%)	6 (29%)	8 (26%)
3.	Консультативна	4 (40%)	6 (29%)	10 (32%)
4.	Система групової участі	3 (30%)	4 (19%)	7 (23%)

Порівняльний аналіз результатів, поданих у Табл. 2.2., дає змогу виявити певні розбіжності у сприйнятті стилю керівництва з боку самих керівників та їхніх підлеглих. Найбільша частка керівників (40%) вважає, що у їхній роботі переважає консультативна система, яка передбачає відкритість до обговорення,

певний рівень довіри до підлеглих і залучення їх до прийняття рішень. Проте серед підлеглих цей стиль відзначили лише 29% опитаних, що може свідчити про те, що реальний рівень залучення співробітників у процес управління вони оцінюють дещо нижче, ніж це бачать самі керівники.

Також простежується певна тенденція до завищеної самооцінки демократичності управління з боку керівників. Зокрема, 30% із них схильні вважати, що у колективі діє система групової участі, тоді як лише 19% підлеглих поділяють цю думку. Така невідповідність може свідчити про часткову ілюзію участі, коли керівник вважає, що створює умови для колегіальності, але насправді реальні можливості підлеглих впливати на рішення залишаються обмеженими.

Водночас частка підлеглих, які сприймають стиль керівництва як авторитарний (експлуаторсько- або доброзичливо-авторитарний), є помітно вищою. Загалом 53% співробітників вважають управління більшою мірою авторитарним, тоді як серед керівників такий тип управління визнають лише 30%. Це підтверджує відому закономірність, яку зазначає Лайкерт, — керівники схильні оцінювати власну управлінську поведінку як більш демократичну, ніж це сприймають підлеглі.

Отже, загальні результати порівняння демонструють, що сприйняття стилю керівництва не є однорідним. Керівники частіше акцентують на демократичних і колегіальних рисах управління, тоді як підлеглі схильні помічати елементи авторитаризму та недостатню відкритість до діалогу. Таке розходження в оцінках може виступати індикатором комунікативних бар'єрів або нерівномірного розподілу відповідальності у колективі, що, у свою чергу, впливає на рівень довіри, згуртованість і психологічний клімат організації.

З метою узагальнення результатів опитування за методикою Р. Лайкерта було проведено кількісний аналіз за основними аспектами управлінської діяльності. Отримані середні бали відображають узагальнену оцінку респондентів щодо рівня довіри, характеру прийняття рішень, системи комунікацій, мотиваційних механізмів та особливостей контролю в організації.

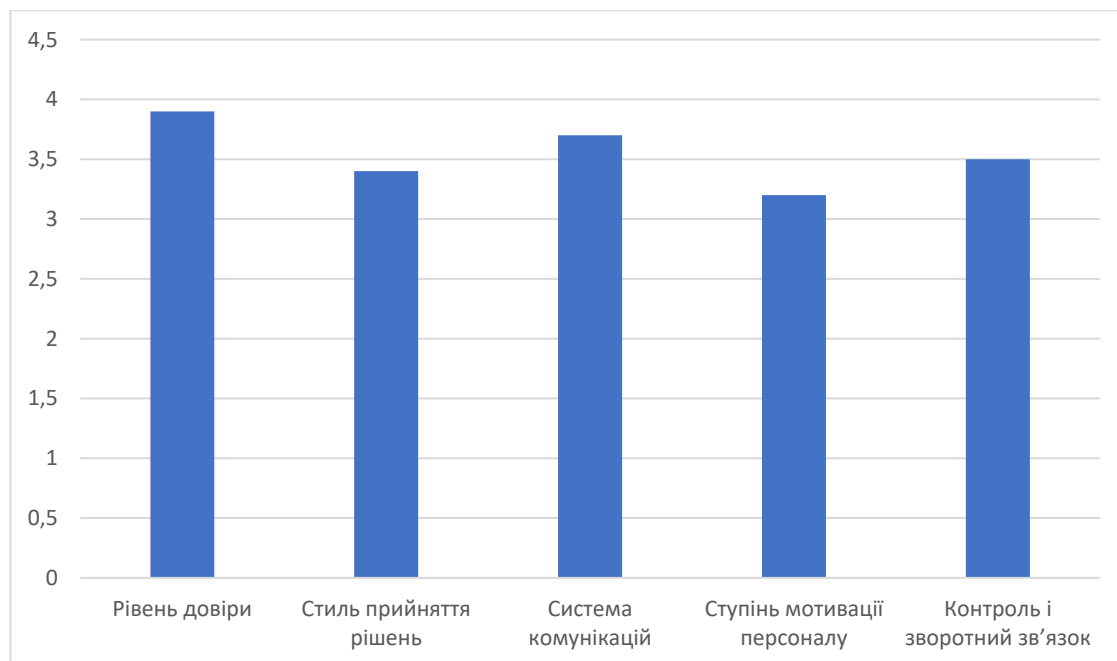


Рис. 2.1. Середні показники за шкалами методики Р. Лайкерта «Система управлінських стилів».

Результати з Рис. 2.1. свідчать про достатньо позитивне сприйняття системи керівництва в колективі. Найвищі показники зафіксовано за шкалою «Рівень довіри» (3,9 бала), що свідчить про наявність доброзичливої атмосфери, відкритості у взаємодії та взаємоповаги між керівництвом і підлеглими. Показник за аспектом «Система комунікацій» (3,7 бала) також є високим, що вказує на ефективні інформаційні потоки, зворотний зв'язок та взаєморозуміння у структурі міжособистісних відносин.

Дещо нижчими є оцінки за шкалами «Контроль і зворотний зв'язок» (3,5 бала) та «Стиль прийняття рішень» (3,4 бала). Це може свідчити про переважання помірно централізованої управлінської моделі, коли керівник прагне враховувати думку підлеглих, але остаточне рішення залишається за ним. Така тенденція характерна для консультативного типу керівництва, який поєднує авторитет керівника з довірою до колективу.

Найнижчим виявився показник за шкалою «Ступінь мотивації персоналу» (3,2 бала), що може вказувати на недостатньо розвинену систему внутрішнього стимулювання або потребу в посиленні нематеріальних форм заохочення. Водночас інтегральний середній показник (3,5 бала) підтверджує домінування

консультативної системи управління, що характеризується поєднанням ініціативності, відповідальності та довіри в рамках взаємодії між керівником і підлеглими.

Для більш глибокого аналізу специфіки управлінських стилів було використано опитувальник «Multifactor Leadership Questionnaire» (MLQ), розроблений Дж. Бернсом і Б. Бассом. Методика дає змогу виявити вираженість основних типів лідерства — трансформаційного, транзакційного та пасивно-уникального, а також оцінити рівень ефективності керівництва в очах підлеглих. Отримані показники відображають особливості управлінської поведінки керівників, їх здатність мотивувати працівників, впливати на міжособистісну взаємодію в колективі та створювати сприятливий психологічний клімат. Отримані результати представлені у Табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Середні показники за шкалами опитувальника «Multifactor Leadership Questionnaire» (MLQ) Дж. Б. Бернса та Б. М. Басса

№ з/п	Тип лідерства / управлінського стилю	Середній бал (із 5)	Рівень прояву	Інтерпретація
1.	Трансформаційний	3,9	Високий	Орієнтація на розвиток підлеглих, натхнення, індивідуальна підтримка
2.	Транзакційний	3,3	Помірний	Переважає обмін «винагорода–результат», чітке дотримання правил і зобов’язань
3.	Пасивно-уникальний	2,1	Низький	Уникання відповідальності, низька управлінська активність
4.	Ефективність керівництва	3,7	Достатньо високий	Керівники демонструють впевненість,

№ з/п	Тип лідерства / управлінського стилю	Середній бал (із 5)	Рівень прояву	Інтерпретація
				підтримку й довіру з боку персоналу
5.	Задоволеність підлеглих керівництвом	3,8	Високий	Позитивне сприйняття стилю управління більшістю працівників

Результати з Табл. 2.3. свідчать, що у вибірці переважає трансформаційний стиль лідерства, що узгоджується з попередніми даними щодо домінування консультативної системи керівництва. Це означає, що більшість керівників прагнуть будувати комунікацію на засадах довіри, залучення співробітників до процесу ухвалення рішень та створення умов для їхнього професійного розвитку. Трансформаційне лідерство характеризується здатністю надихати, формувати спільне бачення мети й мотивувати працівників через внутрішні цінності, а не лише зовнішні стимули.

Помірна вираженість транзакційного стилю відображає прагнення до балансу між контролем і самостійністю працівників. Керівники визнають важливість чітких завдань і системи винагород, однак не зводять управління лише до контролю чи санкцій. Низький рівень пасивно-уникального стилю свідчить про достатню відповідальність керівників і відсутність тенденції перекладати обов'язки на інших або уникати рішень у критичних ситуаціях.

Високі показники ефективності керівництва та задоволеності підлеглих підтверджують, що управлінська взаємодія у досліджуваному колективі загалом має конструктивний і підтримувальний характер. Це сприяє зниженню напруженості, формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та підвищенню загальної продуктивності спільної діяльності.

Для глибшого аналізу стилів керівництва в організаційних групах було використано опитувальник «Multifactor Leadership Questionnaire» (MLQ) Дж. Б. Бернса і Б. М. Басса. Методика дає змогу виявити рівень вираженості трьох основних стилів керівництва — трансформаційного, транзакційного та пасивно-

унікального — а також загальні показники ефективності управлінської діяльності. Результати розподілу респондентів за рівнями прояву стилів керівництва подано на Рис.2.2.

Для уточнення частотного розподілу показників було здійснено аналіз рівнів прояву стилів керівництва, результати якого подано на Рис. 2.2.

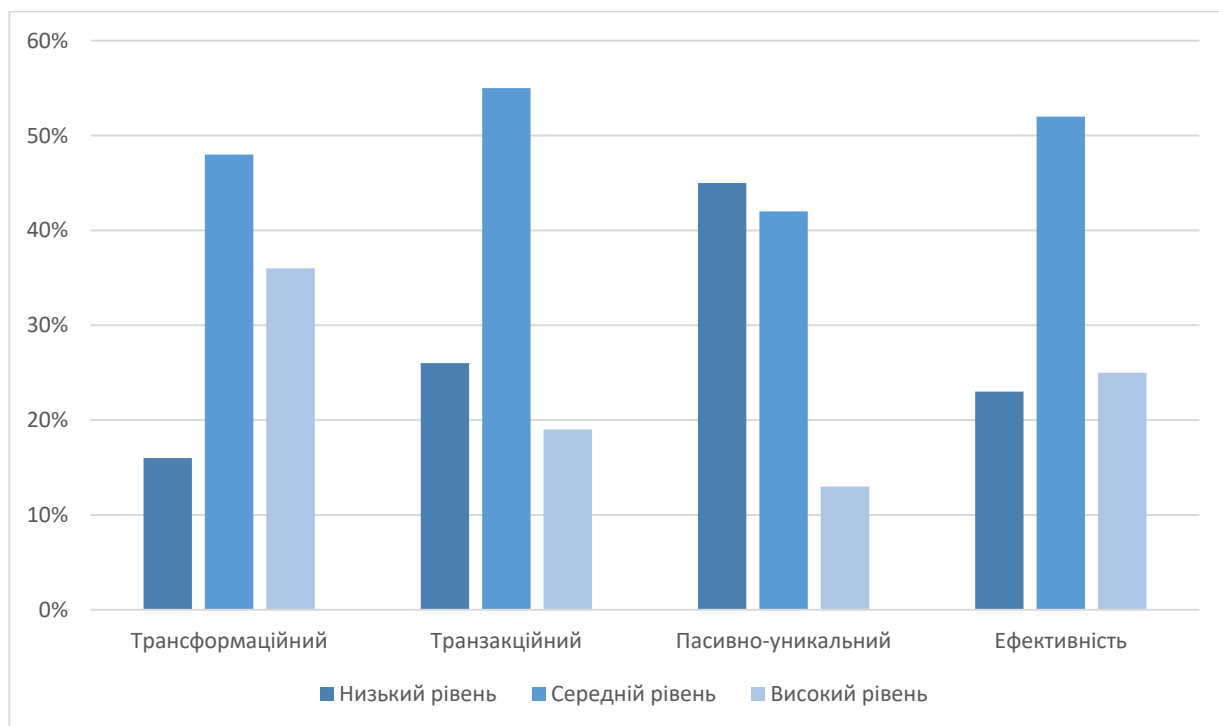


Рис. 2.2. Розподіл респондентів за рівнями прояву стилів керівництва (за методикою MLQ).

Рис. 2.2. демонструє, що найбільш поширеним серед респондентів є трансформаційний стиль керівництва, який у середньому та високому рівнях прояву продемонстрували понад 80 % учасників (48 % — середній рівень, 36 % — високий). Це вказує на тенденцію до орієнтації керівників на розвиток потенціалу підлеглих, мотивацію через довіру, спільні цінності та емоційне залучення до спільної діяльності. Такий стиль керівництва зазвичай асоціюється з позитивним психологічним кліматом, відкритою комунікацією та високим рівнем згуртованості колективу.

Другим за частотою прояву став транзакційний стиль, який продемонстрували 74 % учасників (55 % — середній рівень, 19 % — високий). Цей результат відображає прагматичну орієнтацію частини керівників на обмін

«зусилля — винагорода» та дотримання правил, що може забезпечувати стабільність, проте не завжди сприяє творчій ініціативі та гнучкості міжособистісних взаємодій у колективі.

Водночас пасивно-унікальний стиль характеризується найнижчими показниками: лише 13 % респондентів демонструють його високий рівень. Переважання низького рівня (45 %) свідчить про те, що більшість учасників не схильні уникати відповідальності чи ухвалення рішень. Це є позитивним маркером загальної управлінської зрілості вибірки.

Показники ефективності керівництва, що відображають спроможність впливати на підлеглих, підтримувати результативність і задоволеність спільною працею, також переважно перебувають на середньому рівні (52 %). Такий розподіл указує на відносну збалансованість управлінських процесів і свідчить, що ефективність значною мірою корелює з перевагою трансформаційного стилю.

Загалом результати демонструють, що для дослідженої вибірки характерна орієнтація на партнерські, мотиваційно-змістові та комунікативно відкриті форми управління, тоді як авторитарно-дистанційні або пасивно-нейтральні моделі зустрічаються значно рідше.

Для визначення емоційно-соціального фону взаємодії в колективі використано опитувальник В. Шмідта, який дозволяє оцінити загальну задоволеність працівників атмосферою у групі, ступінь довіри, згуртованість, підтримку з боку керівництва та колег. Результати узагальнено в Табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

**Показники психологічного клімату колективу за опитувальником
В. Шмідта**

№ з/п	Показник	Середній бал (із 5)	Інтерпретація
1.	Міжособистісна довіра	4,1	Висока
2.	Взаємоповага і підтримка	4,0	Висока
3.	Відкритість у спілкуванні	3,8	Достатня

№ з/п	Показник	Середній бал (із 5)	Інтерпретація
4.	Почуття приналежності до колективу	3,9	Високе
5.	Емоційна задоволеність роботою	3,6	Помірна
6.	Рівень конфліктності	2,8	Помірний
7.	Інтегральний показник клімату	3,7	Сприятливий психологічний клімат

Дані Табл. 2.4. свідчать про загалом позитивну соціально-психологічну атмосферу в колективі. Найвищі оцінки мають такі аспекти, як взаємоповага, довіра та почуття командної єдності, що узгоджується з переважанням консультативного стилю керівництва (перша методика) та трансформаційної моделі лідерства (MLQ).

Разом із тим, показник емоційної задоволеності роботою виявився нижчим, що може свідчити про наявність певного емоційного напруження або перевантаження частини персоналу. Помірний рівень конфліктності вказує на потребу у періодичній психологічній підтримці, профілактиці вигорання та розвитку навичок ненасильницької комунікації.

Загалом результати засвідчують сприятливий психологічний клімат, який забезпечує відносну стабільність, ефективну співпрацю та готовність колективу до взаємної допомоги, що є важливою умовою збереження професійної мотивації та стресостійкості працівників.

На основі узагальнених даних за методикою В. Шмідта побудовано діаграму, що відображає розподіл респондентів за рівнями сприйнятливості психологічного клімату в колективі.

Аналіз результатів, поданих на Рис. 2.3., свідчить, що більшість опитаних (52 %) оцінюють психологічний клімат у колективі як середньо сприятливий, що вказує на наявність позитивних міжособистісних відносин та задоволеність спільною діяльністю, але із певними зонами напруження або ситуативних труднощів у комунікації.

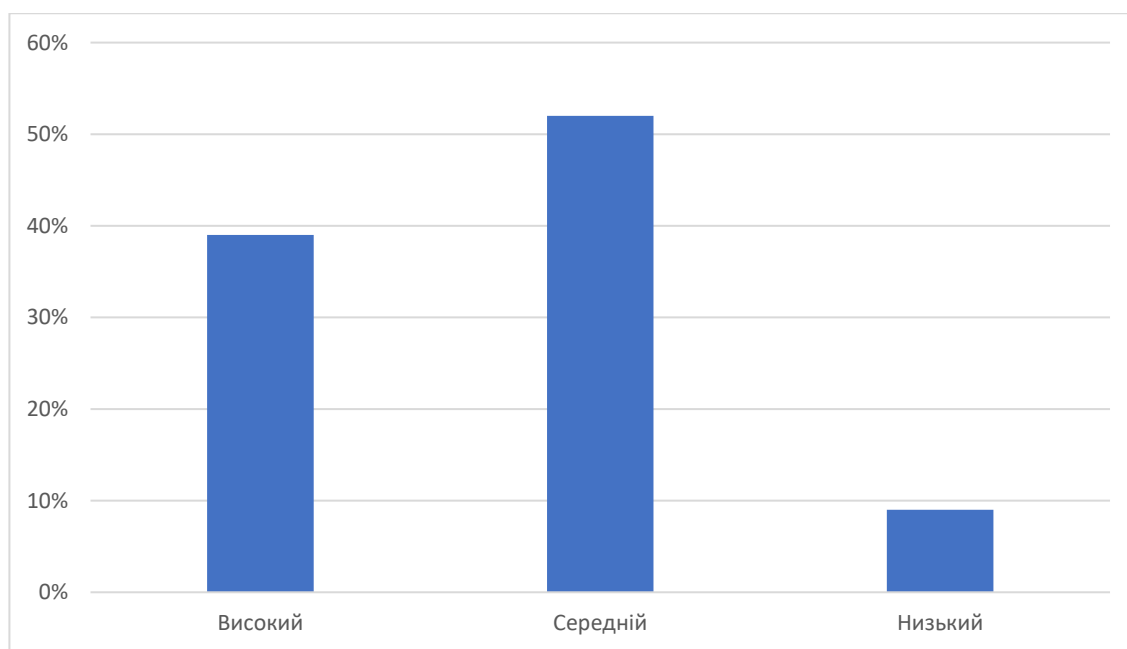


Рис. 2.3. Розподіл за рівнями сприяливості психологічного клімату в колективі (за методикою В. Шмідта).

Водночас 39 % респондентів відзначають високий рівень сприяливості клімату, що характеризується довірливими взаєминами, емоційною підтримкою, взаємоповагою та готовністю до співпраці.

Лише 9 % опитаних продемонстрували низький рівень сприяливості, що може свідчити про наявність окремих міжособистісних конфліктів або епізодичні труднощі у взаєморозумінні між окремими членами колективу.

Таке співвідношення результатів підтверджує, що загальний психологічний клімат досліджуваного колективу є здебільшого позитивним і конструктивним, що корелює з переважанням трансформаційного стилю керівництва та консультативної системи управління, виявлених за попередніми методиками. Це свідчить про домінування партнерських форм взаємодії, відкритість комунікації та орієнтацію керівництва на розвиток потенціалу працівників.

Для виявлення взаємозв'язків між показниками, отриманими за трьома використаними методиками, було проведено кореляційний аналіз. Це дало змогу з'ясувати, наскільки тісно пов'язані між собою рівень сприяливості психологічного клімату, особливості міжособистісних стосунків та специфіка прояву негативних психічних станів у студентів. Результати кореляційного

аналізу подано у Табл. 2.5., що відображає взаємозв'язки між основними змінними дослідження.

Таблиця 2.5.

Матриця кореляцій між показниками лідерського стилю, типу взаємин та сприятливістю психологічного клімату

Змінна → / ↓ Змінна	Трансформаційний стиль	Трансакційний стиль	Пасивний стиль	Демократичний стиль	Авторитарний стиль	Сприятливість психол. клімату
Трансформаційний стиль	1.00	0.35	-0.62	0.68	-0.61	0.72
Трансакційний стиль	0.35	1.00	-0.10	0.25	0.15	0.31
Пасивний стиль	-0.62	-0.10	1.00	-0.48	0.54	-0.58
Демократичний стиль	0.68	0.25	-0.48	1.00	-0.82	0.66
Авторитарний стиль	-0.61	0.15	0.54	-0.82	1.00	-0.63
Сприятливість психол. клімату	0.72	0.31	-0.58	0.66	-0.63	1.00

Примітка: «*» – кореляція статистично значуща на рівні $p \leq 0,05$.

Для визначення взаємозв'язків між стилями лідерства, особливостями міжособистісних взаємин у колективі та рівнем сприятливості психологічного клімату було побудовано матрицю кореляцій. Результати Табл. 2.5. свідчать про наявність низки статистично значущих кореляційних зв'язків, що дозволяє простежити психологічну логіку взаємодії між досліджуваними показниками.

Передусім, виявлено виражений позитивний зв'язок між трансформаційним стилем лідерства та сприятливістю психологічного клімату ($r = 0,72$). Це свідчить про те, що застосування трансформаційного стилю, який характеризується високим рівнем емпатії, підтримкою, орієнтацією на розвиток

підлеглих і спільне бачення цілей, сприяє формуванню позитивного емоційного тону взаємин у групі. Такий результат цілком узгоджується з концепцією Бернса та Баса, які вважали трансформаційне лідерство чинником згуртованості та психологічного благополуччя колективу.

Помірний позитивний зв'язок спостерігається між трансформаційним і демократичним стилями управління ($r = 0,68$). Ця кореляція підкреслює спільну основу обох стилів — орієнтацію на партнерство, взаємну повагу та підтримку ініціативи членів колективу. Водночас виявлено негативну кореляцію трансформаційного стилю з авторитарним ($r = -0,61$) та пасивним ($r = -0,62$), що вказує на взаємовиключний характер цих стилів: чим активніше лідер демонструє риси трансформаційного типу, тим менше він схильний до директивності чи байдужості.

Показники демократичного стилю управління також мають значущі позитивні зв'язки зі сприятливістю клімату ($r = 0,66$). Це підтверджує, що атмосфера довіри, відкритості, колегіальності та співучасті у прийнятті рішень створює передумови для гармонійної психологічної атмосфери. Натомість авторитарний стиль ($r = -0,63$) та пасивний стиль ($r = -0,58$) демонструють виражений негативний зв'язок із показником клімату. Такі результати узгоджуються з положеннями сучасних досліджень управлінської психології, згідно з якими жорсткий контроль, домінування або безініціативність керівника спричиняють емоційне напруження, зниження рівня довіри та взаємної підтримки у колективі.

Варто звернути увагу на взаємозв'язок демократичного та авторитарного стилів ($r = -0,82$), який є одним із найсильніших у матриці й відображає протилежність цих управлінських стратегій. Аналогічно, пасивний стиль має негативні кореляції з демократичним ($r = -0,48$) і трансформаційним ($r = -0,62$), але позитивно пов'язаний з авторитарним ($r = 0,54$). Це вказує на те, що у колективах, де відсутня гнучка, орієнтована на особистість модель лідерства, може формуватися атмосфера формальності, низької довіри та слабкої мотивації.

Щодо транзакційного стилю, то його зв'язки з іншими змінними є переважно слабкими або помірними. Позитивна кореляція з трансформаційним стилем ($r = 0,35$) свідчить про можливість їх часткового поєднання у поведінці лідера, адже навіть у контексті орієнтації на винагороди та контроль результатів може проявлятися мотиваційна підтримка підлеглих. Разом з тим, відносно невисокі показники кореляцій із демократичним ($r = 0,25$) та кліматом ($r = 0,31$) дозволяють припустити, що цей стиль є нейтральним щодо психологічної атмосфери в колективі й не має вираженого деструктивного впливу, проте й не сприяє її значному покращенню.

Узагальнюючи отримані дані, можна зазначити, що найбільш сприятливими для формування позитивного психологічного клімату в колективі є трансформаційний та демократичний стилі лідерства. Їх поєднання забезпечує оптимальну взаємодію між керівником і членами колективу, засновану на довірі, співпраці та взаємній підтримці. Натомість авторитарний і пасивний стилі виявляють тенденцію до зниження рівня згуртованості та емоційної комфортності групи. Така картина кореляцій підтверджує гіпотезу про тісний зв'язок між типом управлінської взаємодії та соціально-психологічним кліматом колективу, а також узгоджується з класичними положеннями теорії лідерства, де саме стиль комунікації лідера виступає ключовим чинником емоційного тону групової взаємодії.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Проведене емпіричне дослідження дало змогу комплексно оцінити особливості стилів керівництва, типів лідерства та стану психологічного клімату в колективі. Узагальнення результатів засвідчило, що в досліджуваній вибірці переважають консультативно-демократичні тенденції управління, що характеризуються довірою, відкритістю комунікації та орієнтацією на співпрацю з підлеглими.

За результатами методики Р. Лайкерта більшість респондентів віднесено до консультативної системи керівництва (32,3 %), тоді як доброзичливо-авторитарна (25,8 %) та система групової участі (22,5 %) проявляються помірно. Це свідчить про перехідний тип управлінських відносин — від авторитарного контролю до більш гнучких демократичних форм взаємодії. Високі показники за шкалами довіри, комунікації та зворотного зв'язку підтверджують тенденцію до формування партнерських управлінських практик.

Результати опитувальника «Multifactor Leadership Questionnaire» (MLQ) Дж. Бернса і Б. Басса показали домінування трансформаційного стилю лідерства (3,9 бала), що виявляється у прагненні керівників мотивувати працівників через натхнення, підтримку та спільні цінності. Помірні показники транзакційного стилю (3,3 бала) демонструють збереження елементів традиційної системи винагород і контролю, тоді як низькі результати пасивно-уникального стилю (2,1 бала) свідчать про відповідальне ставлення до управлінських функцій. Високі оцінки ефективності керівництва (3,7) та задоволеності підлеглих (3,8) підтверджують конструктивний характер управлінської взаємодії та її позитивний вплив на соціально-психологічний клімат.

Дані за методикою оцінки психологічного клімату В. Шмідта продемонстрували, що більшість учасників (52 %) характеризують клімат у своїй організації як середній рівень сприятливості, 39 % — як високий, лише 9 % — як низький. Це свідчить про переважання стабільної емоційної атмосфери, достатньої взаємної підтримки та позитивного ставлення працівників до спільної діяльності.

Кореляційний аналіз підтвердив тісний взаємозв'язок між трансформаційним стилем лідерства та високими показниками психологічного клімату ($r = 0,72$), а також довірою та демократичними управлінськими установками ($r = 0,68$). Водночас пасивно-уникальний стиль має негативну кореляцію з кліматом ($r = -0,58$) і довірою ($r = -0,48$), що підкреслює його деструктивний вплив на емоційно-комунікативну сферу колективу. Високі негативні зв'язки між авторитарною системою керівництва та показниками

ефективності ($r = -0,63$) вказують на те, що надмірний контроль і відсутність зворотного зв'язку знижують задоволеність працівників управлінською взаємодією.

Отже, результати другого розділу доводять, що ефективність управлінської діяльності безпосередньо пов'язана зі стилем лідерства та якістю психологічного клімату. Переважання трансформаційного стилю і консультативної системи керівництва сприяє розвитку довіри, згуртованості та мотиваційної активності персоналу, тоді як авторитарні або пасивно-унікальні тенденції істотно знижують соціально-психологічну стабільність колективу.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТА РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА

3.1. Психологічні рекомендації щодо вдосконалення управлінської взаємодії та підвищення соціально-психологічного клімату

Покращення психологічного клімату в колективі та розвиток ефективного стилю керівництва є ключовими умовами підвищення продуктивності та мотивації працівників, а також зниження ризику конфліктних ситуацій і професійного вигорання. На основі результатів емпіричного дослідження можна сформулювати низку практичних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію управлінської взаємодії та підтримку сприятливого психологічного середовища:

1. Підвищення відкритості та прозорості управлінських процесів. Для забезпечення довіри та колегіальності в колективі керівникам рекомендовано систематично інформувати працівників про цілі, завдання та прийняті рішення. Як зазначає Лайкерт, прозорість управлінських дій сприяє формуванню відчуття справедливості та залученості підлеглих до процесу ухвалення рішень. Практичними заходами можуть бути регулярні наради, обговорення планів роботи та створення каналів для зворотного зв'язку.

2. Стимулювання участі підлеглих у прийнятті рішень. Підвищення рівня залученості працівників до колегіальних процесів дозволяє формувати партнерські відносини та зменшувати напруженість. Це можна реалізувати через створення робочих груп, консультацій з питань проектів і завдань, а також через систематичне опитування працівників щодо їхніх пропозицій та ідей.

3. Формування атмосфери довіри та взаємоповаги. Ефективне керівництво передбачає прояви емпатії та підтримки підлеглих, що, за даними опитувальника В. Шмідта, позитивно корелює зі сприятливістю психологічного клімату.

Керівникам рекомендується активно демонструвати увагу до потреб персоналу, підтримувати ініціативи працівників і заохочувати взаємодопомогу в колективі.

4. Розвиток комунікаційних навичок керівників. Налагодження відкритої та ефективної комунікації є необхідною умовою усунення бар'єрів у взаєморозумінні. Практичні кроки включають навчання керівників технікам активного слухання, веденню конструктивного діалогу, а також використання зворотного зв'язку для коригування управлінських дій.

5. Оптимізація системи контролю та мотивації. Рекомендовано поєднувати чіткі вимоги та правила з підтримкою ініціативності та розвитку працівників. Системи матеріальної та нематеріальної мотивації повинні бути збалансованими та прозорими, щоб уникнути виникнення відчуття несправедливості або обмеження автономії підлеглих.

6. Профілактика та регулювання конфліктів. Для підтримки сприятливого психологічного клімату керівникам слід розробити механізми раннього виявлення та конструктивного вирішення конфліктних ситуацій, зокрема через регулярні зустрічі з обговоренням потенційних проблем, медіацію та використання принципів ненасильницької комунікації.

7. Підвищення професійної компетентності керівників. Постійне навчання та самовдосконалення у сфері лідерства, управління колективом та міжособистісної взаємодії сприяє формуванню ефективного стилю керівництва, який поєднує елементи трансформаційного та демократичного підходів, оптимізуючи психологічний клімат і зменшуючи ризики емоційного вигорання.

Впровадження зазначених рекомендацій дозволяє підвищити рівень довіри, згуртованості та емоційного комфорту в колективі, створити умови для активної участі підлеглих у процесі управління, а також сприяє розвитку партнерських відносин між керівником і працівниками. Такий підхід забезпечує стійке підвищення ефективності діяльності організаційної групи та формування оптимального психологічного клімату.

3.2. Тренінг розвитку ефективного стилю керівництва та оптимізації психологічного клімату в колективі

Розвиток ефективного стилю керівництва та оптимізація психологічного клімату у колективі є ключовими факторами підвищення результативності організацій та збереження психологічного благополуччя персоналу. На основі аналізу наукової літератури та власних досліджень, була розроблена тренінгова програма, яка передбачає систематичну роботу з керівниками щодо вдосконалення управлінських навичок, формування партнерських відносин із підлеглими та розвитку комунікативної та емоційної компетентності.

Метою тренінгу є створення умов для розвитку ефективного стилю керівництва, підвищення рівня соціально-психологічного клімату у колективі та вдосконалення управлінської взаємодії на основі принципів довіри, конструктивного діалогу та мотивації персоналу.

Очікувані результати включають підвищення рівня комунікаційної компетентності керівників, розвиток здатності до конструктивного вирішення конфліктів, формування партнерських стосунків із підлеглими, збільшення довіри та мотивації в колективі, а також поліпшення ефективності управлінських рішень та згуртованості команди.

Тренінг розрахований на п'ять послідовних занять по дві години кожне, що забезпечує системність і можливість глибокої опрацювання матеріалу. Оптимальна кількість учасників – 8–12 осіб, що дозволяє забезпечити активну взаємодію між учасниками та створити умови для індивідуальної уваги до кожного. Для проведення тренінгу використовуються такі матеріали: фліпчарт, маркери, роздаткові матеріали у вигляді сценаріїв кейсів та таблиць для самостійної роботи, карточки для вправ, а також презентаційні матеріали.

Програма тренінгу включає послідовну роботу над основними компонентами ефективного керівництва та оптимізації психологічного клімату. Перший модуль присвячений ознайомленню учасників із теоретичними основами керівництва та чинниками формування психологічного клімату.

Практична частина включає аналіз власного стилю керівництва, оцінку управлінських навичок та рефлексію отриманих результатів. Наступний модуль спрямований на розвиток комунікаційних навичок і активного слухання, використовуючи вправи та рольові ігри, що дозволяють відпрацювати техніки конструктивного зворотного зв'язку та налагодження довіри в колективі.

Третє заняття зосереджене на управлінні конфліктами та розвитку емоційної компетентності керівників. Учасники опановують методи конструктивного вирішення конфліктів, практикують емпатію та регуляцію власних емоцій, а також моделюють типові конфліктні ситуації для відпрацювання стратегій їх розв'язання. Четвертий модуль спрямований на розвиток навичок мотивації та стимулювання персоналу, ознайомлення з теоретичними підходами до мотивації та розробку індивідуальних планів мотиваційних заходів для власного колективу.

Завершальне, п'яте заняття, інтегрує всі отримані знання та навички, сприяє формуванню цілісної стратегії управління, передбачає розробку персональних планів вдосконалення стилю керівництва та закріплення компетенцій у сфері комунікації, мотивації та управління конфліктами. В процесі тренінгу застосовується комплекс активних методів, включаючи інтерактивні вправи, моделювання реальних управлінських ситуацій, групові обговорення та рефлексію, що дозволяє учасникам максимально ефективно засвоювати матеріал та перенести отримані знання у практичну діяльність.

Програма тренінгу: «Розвиток ефективного стилю керівництва та оптимізація психологічного клімату в колективі»

Кількість занять: 5.

Тривалість кожного заняття: 2 години.

Оптимальна кількість учасників: 8–12 осіб.

Програма тренінгу:

Заняття 1: «Вступ до ефективного керівництва та психологічного клімату».

Основний зміст: ознайомлення з теорією стилів керівництва, чинниками психологічного клімату, самооцінка власного стилю керівництва.

- Вправа 1: «Мій стиль керівництва» – самооцінка власного стилю керівництва за допомогою опитувальника.

- Вправа 2: «Побудова психологічного клімату» – групова дискусія про чинники позитивного та негативного клімату в колективі.

- Вправа 3: «Колективне дерево цінностей» – учасники разом визначають ключові цінності та правила взаємодії в команді.

Заняття 2: «Комунікаційні навички керівника».

Основний зміст: активне слухання, ефективний зворотний зв'язок, розвиток партнерських відносин із підлеглими, рольові ігри.

- Вправа 1: «Активне слухання» – тренування навичок слухання та уточнення інформації.

- Вправа 2: «Я-повідомлення» – практика вираження власних думок без конфлікту.

- Вправа 3: «Рольові ігри: керівник і підлеглий» – моделювання типових робочих ситуацій для покращення комунікації.

Заняття 3: «Управління конфліктами та емоційна компетентність».

Основний зміст: методи конструктивного розв'язання конфліктів, регуляція емоцій керівника, моделювання конфліктних ситуацій.

- Вправа 1: «Карта конфліктів» – аналіз типових конфліктних ситуацій у колективі.

- Вправа 2: «Метод конструктивного діалогу» – навчання кроків конструктивного розв'язання конфлікту.

- Вправа 3: «Емоційний регулятор» – техніки усвідомлення і контролю емоцій під час стресових ситуацій.

Заняття 4: «Мотивація та стимулювання персоналу».

Основний зміст: теорії мотивації, розробка індивідуальних планів мотиваційних заходів, підвищення залученості команди.

- Вправа 1: «Профіль мотивації» – виявлення основних мотиваторів учасників та підлеглих.

- Вправа 2: «Мотиваційна карта команди» – створення індивідуальних та командних стратегій мотивації.

- Вправа 3: «Заохочення без конфлікту» – практичні кейси з конструктивним підкріпленням результатів.

Заняття 5: «Інтеграція навичок та персональний план розвитку».

Основний зміст: інтеграція отриманих знань, формування цілісної стратегії управління, розробка персональних планів вдосконалення стилю керівництва.

- Вправа 1: «Моя стратегія керівництва» – створення персонального плану розвитку стилю керівництва.

- Вправа 2: «Сценарії майбутніх ситуацій» – моделювання практичних управлінських ситуацій із застосуванням отриманих знань.

- Вправа 3: «Рефлексійне коло» – обмін відчуттями та враженнями, підведення підсумків тренінгу.

Таким чином, запропонований тренінг є цілісною системою навчально-практичної роботи, спрямованої на розвиток ефективного стилю керівництва та оптимізацію психологічного клімату у колективі, забезпечуючи як теоретичну обґрунтованість, так і практичну користь для підвищення результативності управлінської діяльності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Оптимізація психологічного клімату та розвиток ефективного стилю керівництва в колективі потребують системного поєднання теоретичних знань і практичних дій. Психологічні рекомендації та тренінгові інтервенції створюють умови для підвищення рівня довіри, згуртованості та продуктивності, а також формують навички керівників щодо підтримки колективу, ефективної комунікації та мотивації персоналу.

Базуючись на отриманих результатах проведеного емпіричного дослідження нами було розроблено низку рекомендацій та програму тренінгу, що складається з п'яти занять. Програма передбачає системне опрацювання

ключових компетенцій керівника: самооцінку стилю керівництва, розвиток комунікаційних та емоційних навичок, навчання управлінню конфліктами та мотивацією персоналу, інтеграцію отриманих знань у персональний план розвитку. Використання конкретних вправ та рольових ігор забезпечує практичне закріплення теоретичних знань, формування навичок ефективної взаємодії та підтримання позитивного психологічного клімату.

Таким чином, розроблені рекомендації та тренінгова програма створюють основу для цілеспрямованої роботи керівників над підвищенням соціально-психологічного комфорту колективу та розвитку ефективного стилю керівництва, що, в свою чергу, сприятиме покращенню продуктивності, взаєморозуміння та загальної стабільності організаційного середовища.

ВИСНОВКИ

Проведене теоретичне та емпіричне дослідження дозволило комплексно вивчити психологічний клімат у колективі, його детермінанти та взаємозв'язок зі стилями керівництва, а також розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності управлінської взаємодії. Теоретичний аналіз показав, що психологічний клімат є динамічним системним феноменом, який формується під впливом особистісних, міжособистісних та організаційних чинників. Його якість визначає рівень соціальної згуртованості, морально-психологічного благополуччя та продуктивності колективу, а стиль керівництва виступає ключовим фактором, що спрямовує розвиток емоційної атмосфери, довіри та мотивації працівників.

Емпіричне дослідження засвідчило переважання трансформаційного стилю лідерства та консультативно-демократичних підходів управління в досліджуваній вибірці, що сприяє розвитку партнерських відносин, довіри та згуртованості. Виявлено позитивний взаємозв'язок між демократичними управлінськими практиками і високим рівнем психологічного клімату, а також негативний вплив пасивно-унікальних та авторитарних стилів на ефективність колективної взаємодії. Результати підкреслюють значущість емоційної підтримки, ефективної комунікації та мотиваційного впливу керівника для забезпечення стабільності та продуктивності організації.

На основі отриманих даних розроблено комплекс практичних рекомендацій і тренінгову програму, що складається з п'яти занять і спрямована на формування ключових компетенцій керівника: усвідомлення власного стилю управління, розвиток комунікаційних та емоційних навичок, управління конфліктами та мотивацією, а також інтеграцію отриманих знань у персональний план розвитку. Використання активних методик, рольових ігор та практичних вправ забезпечує закріплення теоретичних знань і формування конкретних управлінських навичок, що сприяють підтриманню позитивного психологічного клімату та підвищенню продуктивності колективу.

Отже, результати кваліфікаційної роботи демонструють, що поєднання системного аналізу психологічного клімату, оцінки стилів керівництва та практичної підготовки керівників через тренінгові інтервенції створює ефективний механізм оптимізації соціально-психологічного середовища колективу, підвищення його згуртованості та професійної ефективності, що має безпосереднє значення для розвитку організаційної діяльності та забезпечення стабільності трудового колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ануфрієва О. Л. Культура цільового управління в національній системі освіти: гуманістичний контекст (колективна монографія) О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, Г. А. Дмитренко [та 7ех.]; за 7е. 7ехн. Г. А. Дмитренка, В. В. Олійника. Луцьк, видавництво «Вежа-Друк», 2017. 412 с.
2. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянська Є.В. Психологія управління. – Харків: «Фортуна-пресс», 1998. – 464 с.
3. Батирєв М. Складні підлеглі. Практика керівників. Київ: Фабула, 2021. 224 с.
4. Власова О.І., Никоненко Ю.В. Соціальна психологія організацій та управління: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2010. 392 с.
5. Воробйова Є.В. Педагогічні умови формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності: Дис... канд. пед. наук : 13.00.04. - Харків, 2010. 263 с.
6. Горностай П.П. Психологія групової ідентичності: закономірності становлення: монографія. Київ: Міленіум, 2014. 252 с.
7. Грищенко І. М. Лідерство як феномен управління групою. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 10: С. 116–119.
8. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. Науковий журнал “Інтелект ХХІ”. 2018. Вип. 2: 72.
9. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. Посібник / Дуткевич Т. В. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
10. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посіб. К.: Либідь, 2004. 424 с.
11. Комарова В. Основні принципи й методи ефективного управління персоналом. Ефективність державного управління : збірник наукових праць. 2010. Вип. 24: 188–195.
12. Комінко С. Психологія в менеджменті : навч. посібник / С. Комінко, Л. Курант, О. Самборська, Т. Фетодюк, С. Ніколенко. – Тернопіль, 1999. – 400 с.

13. Кукуленко-Лукиянець І.В. Психологія управління: навч. посібник, Черкаси: ЧНУ, 2013. 140 с.
14. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціальнопсихологічного клімату у колективі установи соціальної сфери: Чернігів, Молодий вчений. 2017. №4 (44).С. 98-102.
15. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: навч. посіб. Івано-Франківськ, “Лілея-НВ”, 2015. 176 с.
16. Насікан Н. І., Шишлов В. Ю. Сутність і основні характеристики якості менеджменту організації. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. Вип. 1: 95–98. 2.
17. Орбан-Лембрик Л. Психологія управління / Л. Орбан-Лембрик. – К. : Альма-матер, 2003. – 398 с.
18. Осовська Г. Менеджмент організацій: навч. посібник, Київ: Кондор, 2005. 860 с.
19. Писаренко С. В., Дядик Т. В., Бих С. М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Вип. 41. Серія: Економіка і менеджмент, 2020. С. 61–67.
20. . Щокін Г. В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту : наук.-практ. посібник / Г. В. Щокін. – К. : МАУП, 1999. – 400 с.