

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

До захисту допущено
кафедрою практичної психології та інноваційних оздоровчих технологій
протокол №_____ від _____
завідувач кафедри _____ Наталія КУЧЕРЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача освіти першого(бакалаврського) рівня вищої
освіти (першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

Взаємозв'язок стилю керівництва та рівня задоволеності працівників
діяльністю

Спеціальність (спеціалізація) 053 Психологія
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма Практична психологія
(назва освітньої програми)

Здобувач

(підпис)

Анна РОЖНЬОВА

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Ганна КАЗАРОВА

(ім'я, прізвище)

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

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри
Наталія КУЧЕРЕНКО
(ім'я, прізвище)

(підпис)

«__» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

Рожньова Анна Геннадіївна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Спеціальність (спеціалізація) 053 Психологія

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма Практична психологія

(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: Взаємозв'язок стилю керівництва та рівня задоволеності працівників діяльністю

керівник роботи Казарова Ганна Миколаївна, к.психол.н.

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

затверджені наказом по Університету від «15» грудня 2025 року,

№4801-5/4400

2. Строк подання здобувачем роботи: «25» травня 2026 року
3. Вихідні дані до роботи: 84 сторінки, 3 рисунки, 6 таблиць, 2 графіки, 26 літературних джерел та 7 додатків.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

- 1) Проаналізувати наукові психологічні підходи до розуміння стилю керівництва та його основних типів у психології управління.

- 2) Визначити психологічні підходи до вивчення задоволеності працівників професійною діяльністю.

- 3) Провести емпіричне дослідження взаємозв'язку стилю керівництва і рівня задоволеності працівників діяльністю.

- 4) Розробити практичні рекомендації щодо підвищення рівня задоволеності працівників діяльністю.

5. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Робота з літературними джерелами про стилі керівництва та задоволеності працівників діяльністю та їх взаємозв'язку, складання бібліографії з теми, написання теоретичної частини роботи.	16.12.2025 - 16.02.2026	
2	Підбір психодіагностичних методик та проведення дослідження взаємозв'язку стилю керівництва та рівня задоволеності працівників діяльністю. Статистична обробка даних дослідження. Опис експериментальних даних дослідження.	17.02.2026 – 23.03.2026	
3	Оформлення висновків та рекомендацій щодо підвищення рівня задоволеності працівників діяльністю залежно від стилю керівництва.	24.03.2026 – 11.05.2026	
4	Подання дипломної роботи та підготовка доповіді і презентації до захисту.	12.05.2026 – 25.05.2026	

6. Дата видачі завдання: «16» грудня 2025 року

Здобувач вищої освіти _____ Анна РОЖНЬОВА
(підпис) (ім'я, прізвище)

Керівник роботи _____ Ганна КАЗАРОВА
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить: 84 сторінки, 3 рисунки,
6 таблиць, 2 графіки, 26 літературних джерел та 7 додатків.

Об'єкт дослідження: задоволеність працівників діяльністю.

Предмет дослідження: взаємозв'язок стилю керівництва та рівня задоволеності працівників діяльністю.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити взаємозв'язок стилю керівництва і рівня задоволеності працівників діяльністю та розробити практичні рекомендації щодо його підвищення

Основні завдання дослідження:

1. Проаналізувати наукові психологічні підходи до розуміння стилю керівництва та його основних типів у психології управління.
2. Визначити психологічні підходи до вивчення задоволеності працівників професійною діяльністю.
3. Провести емпіричне дослідження взаємозв'язку стилю керівництва і рівня задоволеності працівників діяльністю.
4. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення рівня задоволеності працівників діяльністю.

Практична значущість дослідження полягає в можливості використання результатів дослідження та запропонованих рекомендацій у практичній діяльності керівників, фахівців з управління персоналом, психологів організацій з метою підвищення рівня задоволеності працівників діяльністю та ефективності управління.

Ключові слова: стиль керівництва, задоволеність працею, мотивація працівників, соціально-психологічний клімат, управління персоналом, взаємодія керівника і підлеглих, організаційна поведінка.

ABSTRACT

The thesis contains: 84 pages, 3 figures, 6 tables, , 2 graphs, 26 literary sources and 7 appendices.

Object of research: employee satisfaction with activities.

Subject of research: the relationship between management style and the level of employee satisfaction with activities.

The purpose of research: to theoretically substantiate and empirically investigate the relationship between management style and the level of employee satisfaction with activities and to develop practical recommendations for its improvement.

The main tasks of the research:

1. To analyze scientific psychological approaches to understanding management style and its main types in management psychology.
2. To identify psychological approaches to studying employee satisfaction with professional activities.
3. To conduct an empirical study of the relationship between management style and the level of employee satisfaction with activities.
4. To develop practical recommendations for increasing employee satisfaction with activities.

The practical significance of the research lies in the possibility of using the research results and the proposed recommendations in the practical activities of managers, personnel management specialists, organizational psychologists in order to increase employee satisfaction with activity and management efficiency.

Key words: management style, job satisfaction, employee motivation, socio-psychological climate, personnel management, interaction between manager and subordinates, organizational behavior.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТА ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПРАЦІВНИКІВ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	12
1.1 Поняття стилю керівництва та його основні типи в психології управління.....	12
1.2 Психологічні підходи до вивчення задоволеності працівників професійною діяльністю.....	19
1.3 Аналіз наукових досліджень взаємозв'язку стилю керівництва та рівня задоволеності працівників діяльністю.....	25
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТА РІВНЯ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПРАЦІВНИКІВ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	33
2.1 Характеристика вибірки дослідження.....	33
2.2 Опис використаних методик дослідження.....	34
2.3 Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження.....	40
2.4 Практичні рекомендації щодо підвищення рівня задоволеності працівників діяльністю залежно від стилю керівництва.....	55
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	59
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. Період розвитку сучасного суспільства в Україні та і економіки характеризується глибокими соціально-економічними трансформаціями, підвищенням ролі людського чинника в організаційній діяльності, а також зростанням вимог до ефективності управління персоналом. У періоди воєнного стану, економічного дефіциту та коливань ринку праці є проблематика організації психологічного благополуччя працівників, зокрема їхньої задоволеності професійною діяльністю. Одним із ключових чинників, що мають безпосередній вплив на формування ставлення співробітників до трудової діяльності, їхню мотиваційну сферу та рівень залученості та продуктивності, є стиль керівництва, який реалізується в управлінській взаємодії.

У психології управління стиль керівництва розглядається як відносно стійка система способів, комплекс управлінських підходів та технік, спрямованих на ефективне керівництво командою та досягнення спільних цілей. Різні стилі керівництва по-різному впливають на соціально-психологічний клімат колективу, міжособистісні відносини, рівень довіри, емоційний стан працівників та їхнє сприйняття професійної діяльності загалом. У свою чергу, задоволеність працівників діяльністю є важливим показником ефективності організаційного функціонування, оскільки вона тісно пов'язана з трудовою мотивацією, професійною самореалізацією, психологічною стійкістю та зниженням ризиків професійного вигорання.

Проблема стилю керівництва та задоволеності працівників діяльністю є предметом дослідження. На основі наукових робіт українських та закордонних фахівців. Значний внесок у вивчення стилів керівництва зробили К. Левін, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Б. Басс, Ф. Фідлер, а також українські науковці, які досліджували управлінську діяльність у контексті психології праці та організаційної психології. Питання задоволеності

професійною діяльністю розглядалися у працях А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Локка, В. Врума, а також сучасних дослідників, які акцентують увагу на суб'єктивному благополуччі працівників та психологічних умовах ефективної праці.

Попри значну кількість наукових досліджень, проблема взаємозв'язку стилю керівництва та рівня задоволеності працівників діяльністю В умовах сучасних українських організацій дане питання залишається недостатньо дослідженим, з урахуванням специфіки соціально-економічних викликів, трансформації управлінських підходів та зростання ролі гуманістичних і партнерських моделей керівництва. Більшість досліджень мають фрагментарний характер або зосереджені переважно на окремих аспектах управлінської взаємодії, що зумовлює потребу у рамках глибокого психологічного дослідження даної проблеми.

З вищевикладеного, актуальність цієї теми впливає з нагальної потреби у її детальному науковому осмисленні психологічних механізмів впливу стилю керівництва на задоволеність працівників професійною діяльністю, а також практичною значущістю результатів для підвищення ефективності управління персоналом в організаціях різного типу в сучасних умовах розвитку України.

Об'єкт дослідження – задоволеність працівників діяльністю.

Предмет дослідження – взаємозв'язок стилю керівництва та рівня задоволеності працівників діяльністю.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити взаємозв'язок стилю керівництва і рівня задоволеності працівників діяльністю та розробити практичні рекомендації щодо його підвищення.

Відповідно до поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких завдань дослідження:

1) Проаналізувати наукові психологічні підходи до розуміння стилю керівництва та його основних типів у психології управління.

2) Визначити психологічні підходи до вивчення задоволеності працівників професійною діяльністю.

3) Провести емпіричне дослідження взаємозв'язку стилю керівництва і рівня задоволеності працівників діяльністю.

4) Розробити практичні рекомендації щодо підвищення рівня задоволеності працівників діяльністю.

Теоретико-методологічною основою дослідження є положення психології управління, теорії стилів керівництва, концепції мотивації та задоволеності працею, праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі організаційної психології та психології праці.

Методи дослідження. Досягнення поставленої мети було забезпечено застосуванням сукупності теоретичних та емпіричних підходів. Теоретична база дослідження формувалася шляхом аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення релевантних наукових публікацій. Для збору емпіричної інформації застосовано такі психодіагностичні методики: методику «Оцінка стилю управління»; опитувальник задоволеності роботою П. Е. Спектора (в адаптації В. В. Дайнеко); методику «Діагностика доброзичливості» (за шкалою Кемпбелла). Для обробки отриманих даних використовувалися кількісні та якісні методи аналізу результатів. Статистичні характеристики показників і кореляційні зв'язки між методиками, t-критерій Стьюдента, стандартне відхилення, показники на нормальний розподіл за кореляцією Колмогорова-Смірнова.

Характеристика бази дослідження. Емпіричне дослідження проводилося серед людей на базі ПрАТ «Харківський ювелірний завод», базі ПрАТ «Харківський ювелірний завод», ТОВ «Харків-Хімпром», ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат», «Майстерія кави» та інші. Підприємства

функціонують у місті Харків та мають розвинену організаційну структуру управління і трудовий колектив.

Характеристика вибірки дослідження. У емпіричному дослідженні взяли участь 30 людей (15 жінок та 15 чоловіків віком від 20 до 57 років), які здійснюють професійну діяльність у трудовому колективі. Збір даних здійснювався за допомогою онлайн-інструменту Google Forms, який було використано для проведення анкетування забезпечило зручність збору емпіричних даних та їх подальшу статистичну обробку.

Інформаційну базу дослідження представляють собою сукупність наукових праць вітчизняних авторів і зарубіжних авторів з психології управління та організаційної психології, навчальні посібники, методичні матеріали, результати власного емпіричного дослідження.

Новизна одержаних результатів полягає у розширенні та доповненні наукових уявлень про стиль керівництва та рівня задоволеності працівників діяльністю в сучасних організаційних умовах, а також у розробці практичних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію управлінської взаємодії.

Практичне значення одержаних результатів є можливість впровадження результатів дослідження та рекомендацій у повсякденну роботу керівництва, фахівців з управління персоналом, психологів організацій з метою підвищення рівня задоволеності працівників діяльністю та ефективності управління.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 84 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТА ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПРАЦІВНИКІВ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1 Поняття стилю керівництва та його основні типи в психології управління

У сучасній психології управління поняття стилю керівництва посідає одне з ключових місць, оскільки саме стиль управлінської діяльності значною мірою визначає ефективність функціонування організації, рівень задоволеності працею персоналу, соціально-психологічний клімат у колективі та результативність взаємодії між керівником і підлеглими. У наукових дослідженнях стиль керівництва розглядається як складне соціально-психологічне явище, що поєднує індивідуальні особливості керівника, його управлінську поведінку, способи прийняття рішень і характер впливу на персонал [18, с. 112].

У загальному розумінні стиль керівництва трактується як відносно стійка, цілісна система методів, прийомів і форм управлінського впливу керівника на підлеглих, що реалізується в процесі виконання Стратегічне прогнозування та досягнення цілей: визначення майбутніх напрямів розвитку та постановка конкретних завдань. Ця система формується впродовж тривалого часу і відображає індивідуальний спосіб управлінської поведінки керівника, який проявляється у характері прийняття рішень, стилі спілкування, методах стимулювання працівників і способах розв'язання конфліктних ситуацій. Відносна сталість стилю керівництва зумовлена тим, що він ґрунтується на особистісних рисах керівника, його управлінських установках і професійному досвіді, хоча за певних умов може змінюватися

або коригуватися відповідно до ситуації та особливостей колективу [2, с. 29].

За визначенням О. Є. Кузьміна та О. Г. Мельника, стиль керівництва є зовнішнім проявом управлінської діяльності керівника, який відображає сукупність його особистісних якостей, професійних компетенцій, управлінського досвіду, ціннісних орієнтацій і ставлення до підлеглих [8, с. 214]. Автори наголошують, що стиль управління не є випадковим або ситуативним явищем, а формується як результат взаємодії індивідуально-психологічних характеристик керівника (рівня відповідальності, емоційної стабільності, комунікативних здібностей, мотивації до влади) з його професійною підготовкою та управлінською культурою. Саме через стиль керівництва виявляється позиція керівника щодо ролі людини в організації, рівня довіри до персоналу та готовності делегувати повноваження [8, с. 215].

Подібної наукової позиції дотримуються М. Д. Виноградський та А. М. Виноградська, які підкреслюють, що стиль управління формується під впливом не лише індивідуально-психологічних характеристик керівника, а й об'єктивних умов діяльності організації [3, с. 356]. Автори враховують специфіку організаційної структури, характер виробничих чи управлінських завдань, ступінь професійного розвитку працівників, етап розвитку організації та характеристики зовнішнього середовища. Отже, один і той самий керівник може проявляти різні стилістичні прояви управління залежно від конкретної ситуації, що свідчить про гнучкий характер стилю управління.

У психології управління стиль керівництва розглядається не лише як набір управлінських інструментів, а насамперед як соціально-психологічний механізм регуляції трудової поведінки працівників, який опосередковує взаємодію між керівником і колективом та визначає характер організаційних відносин. Через стиль керівництва керівник впливає на формування мотиваційної сфери працівників, рівень їхньої професійної

активності, залученості до виконання трудових завдань і загальне ставлення до роботи [18, с. 118]. Управлінський стиль задає певні норми поведінки, очікування та стандарти взаємодії, які поступово реалізуються працівниками і стають регуляторами їхньої діяльності.

На рівень мотивації персоналу дуже впливають, які потреби психологічні працівників задовольняються в процесі управлінської взаємодії. Так, демократичні та трансформаційні стилі керівництва сприяють задоволенню потреб у самореалізації, автономії, визнанні та професійному розвитку, що позитивно позначається на внутрішній мотивації та залученості працівників у діяльність організації. Натомість авторитарний стиль, орієнтований на жорсткий контроль і домінування, часто активізує зовнішню мотивацію, засновану на страху покарання або формальному заохоченні, що знижує рівень задоволеності працею та емоційне відношення до своєї роботи [5, с. 114].

Численні дослідження підтверджують, що стиль керівництва прямо має вплив на створення психологічного та соціального клімату у співробітників, який охоплює систему міжособистісних відносин, емоційний фон співпраці, ступінь взаємодопомоги та довіри між членами колективу. За даними Н. О. Губи, сприятливий стиль управління сприяє зниженню рівня міжособистісної напруженості, підвищенню згуртованості колективу та формуванню позитивного психологічного самопочуття працівників [4, с. 18]. Подібних висновків дійшли М. В. Хараджи та К. Г. Сагіна, які зазначають, що демократичний стиль керівництва належить до визначальних чинників формування позитивного соціально-психологічного клімату в організації [16, с. 657].

Важливим аспектом психологічного впливу стилю керівництва є рівень довіри до керівника, який визначає готовність працівників приймати управлінські рішення, дотримуватися організаційних норм і демонструвати про активну поведінку. Стиль керівництва, заснований на відкритості,

справедливості та повазі до особистості працівника, сприяє зміцненню довіри та формуванню стабільних міжособистісних зв'язків у колективі, що підвищує продуктивність команди та якості комунікації [24, р. 762].

Саме тому проблема стилю керівництва тісно пов'язана з проблематикою задоволеності працею персоналу, яка розглядається в науковій літературі як комплексне психологічне утворення, що показує рівень задоволеності працею саме персоналу, змісту професійної діяльності, взаємин у колективі та управлінського впливу з боку керівника [12, с. 58; 19, р. 160]. Як показують дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, стиль керівництва є одним із провідних чинників, що визначає рівень задоволеності працею, організаційну прихильність та психологічну стійкість працівників у сучасних умовах [11, с. 76; 20, р. 23].

Науковці виділяють різноманітні типології управлінської поведінки. Частою та класичною вважається типологія, що ґрунтується на характері владних повноважень керівника та ступені його участі у ході прийняття рішень керівництвом. Згідно з до цієї класифікації виокремлюють авторитарний, демократичний та ліберальний стилі керівництва [7, с. 98].

Авторитарний стиль керівництва базується на суворій концентрації владних повноважень та о всі ключові рішення приймаються лідером самостійно обмеженим урахуванням думки підлеглих. Керівник, який дотримується цього стилю, прагне до повного контролю за діяльністю працівників, використовує директивні методи впливу, накази та жорстку регламентацію обов'язків [9, с. 88]. У психологічному аспекті авторитарний стиль може забезпечувати швидке виконання завдань, однак водночас сприяє зниженню ініціативності, внутрішньої мотивації та задоволеності працею персоналу [10, с. 86]. Дослідження свідчать, що тривале застосування авторитарного стилю часто призводить до формування напруженого мікроклімат у колективі та рівень вигорання персоналу. [15, с. 231].

Демократичний стиль керівництва спирається на принципах партнерства, залучення працівників до процедури ухвалення рішень, відкритого обговорення проблем і врахування думки колективу. За такого стилю керівник поєднує в контролюючу функцію із функцією узгодження процесів та наставник, який стимулює ініціативу, відповідальність і професійний розвиток підлеглих [6, с. 384]. У психології управління демократичний стиль вважається найбільш ефективним з точки зору формування високого рівня задоволеності працею, організаційної лояльності та позитивного емоційного ставлення до роботи [20, р. 22]. Працівники в умовах демократичного управління усвідомлюють свою цінність, потенціал самореалізації та підтримку з боку керівника, що стимулює покращення показників їхньої роботи. [13, с. 380].

Ліберальний стиль керівництва передбачає мінімізацію управлінського контролю та низький рівень втручання в роботу персоналу, передачею значної частини повноважень колективу та високим рівнем автономії працівників. Керівник у такому разі виконує переважно консультативну функцію та утримується від жорсткого контролю [2, с. 30]. Хоча такий стиль може сприяти розвитку творчості та самостійності, його результативність діяльності обумовлюється переважно рівнем професійної зрілості та самоорганізації колективу. За відсутності належної організації ліберальний стиль може призводити до зниження відповідальності, неузгодженості дій і зниження результативності праці [17, с. 106].

Окрім класичної трикомпонентної типології видів управління, у сучасній психології управління значного поширення набули розширені класифікації стилів керівництва, які більш повно враховують динамічний характер управлінських процесів, складність організаційних систем та психологічні особливості взаємодії між керівником і підлеглими. У межах цих підходів науковці виокремлюють ситуативний, трансформаційний, транзакційний та харизматичний стилі керівництва, що відображають різні

способи управлінського впливу в умовах змінного організаційного середовища [18, с. 145].

Ситуативний стиль керівництва ґрунтується на ідеї відсутності універсального, однаково ефективного стилю управління для всіх організацій і ситуацій. Відповідно до цього підходу, керівник має гнучко змінювати стиль своєї поведінки відповідно до визначених обставин праці, рівня професійної підготовки та психологічної зрілості персоналу, складності завдань і ступеня відповідальності, що покладається на працівників [7, с. 121]. Ситуативне керівництво передбачає поєднання всіх трьох видів урахуванням актуальних потреб організації, що дозволяє підвищити якість керівних рішень і адаптивність персоналу до змін.

Трансформаційний стиль керівництва орієнтований на довгостроковий розвиток організації та особистісне зростання працівників. Керівник, який дотримується цього стилю, виступає як лідер-натхненник, формує спільне бачення цілей, мотивує підлеглих до самореалізації, творчої активності та високого рівня відповідальності. Психологічною основою трансформаційного стилю є емоційний вплив, довіра та ідентифікація працівників з керівником і організацією. Дослідження засвідчують, що такий стиль сприяє підвищенню задоволеності працею, організаційної прихильності та внутрішньої мотивації персоналу [6, с. 388].

Транзакційний стиль керівництва базується на принципі обміну між керівником і підлеглими, коли виконання поставлених завдань пов'язується з чітко визначеною системою заохочень і санкцій. У межах цього стилю основна увага приділяється контролю результатів, дотриманню правил і стандартів діяльності, а також формалізованим управлінським процедурам. Транзакційний стиль є ефективним у стабільних організаційних умовах, де важливими є дисципліна, передбачуваність і чітке виконання інструкцій, однак може обмежувати ініціативність і креативність працівників [9, с. 89].

Харизматичний стиль керівництва пов'язаний з особистісною привабливістю керівника, його здатністю здійснювати сильний емоційний і ціннісний вплив на підлеглих. Харизматичний керівник володіє високим рівнем упевненості, переконливості та комунікативної майстерності, що сприяє формуванню довіри, відданості та готовності працівників слідувати за ним. Водночас дослідники зазначають, що ефективність харизматичного стилю значною мірою залежить від особистісної зрілості керівника та може мати як позитивні, так і потенційно ризиковані наслідки у разі надмірної концентрації влади [6, с. 390].

Отже, стиль керівництва в управлінській психології – це складне соціально-психологічне явище, яке поєднує особистісні риси лідера, його професійні навички та управлінські методи впливу на підлеглих. Він визначає ефективність організації, мотивацію та задоволеність працівників, соціально-психологічний клімат команди та характер взаємодії між лідером та персоналом. Стиль керівництва формується індивідуально-психологічними характеристиками лідера, об'єктивними умовами організації та специфікою управлінської ситуації, і може змінюватися залежно від бізнес-контексту. Водночас сучасні підходи до класифікації стилів керівництва відображають різноманітність управлінських стратегій. Класичні стилі – авторитарний, демократичний та ліберальний – визначають рівень влади лідера та рівень участі підлеглих у процесі прийняття рішень. Ширші стилі, зокрема ситуативний, трансформаційний, транзакційний та харизматичний, враховують динамічний характер організаційного середовища та психологічні характеристики персоналу з метою підвищення управлінської ефективності, адаптивності команди та розвитку професійного потенціалу працівників.

1.2 Психологічні підходи до вивчення задоволеності працівників професійною діяльністю

У сучасній управлінській науці та організаційній психології задоволеність персоналу працею посідає центральне місце, оскільки цей показник прямо визначає їхню мотивацію та результативність діяльності, лояльність до організації та соціально-психологічний клімат у колективі [11, с. 295]. У психологічній науці та управлінні існують численні підходи до вивчення цього феномену, які класифікують за кількома ключовими векторами: соціально-психологічний мотиваційний, особистісно-орієнтований когнітивний.

До вивчення задоволеності когнітивний підхід персоналу зосереджує увагу на процесах сприйняття, оцінки та інтерпретації власної професійної діяльності, умов праці та взаємодії з колегами й керівництвом. На думку І.І. Вініченка та К.М. Дідура, задоволеність працівника формується через постійну оцінку відповідності між його очікуваннями та реальними умовами роботи, включно з організаційною структурою, рівнем навантаження, доступними ресурсами та системою винагороди за виконану роботу [2, с. 28–29]. Іншими словами, працівник оцінює, наскільки його професійні потреби, цілі та очікування збігаються з тим, що він отримує від організації: можливістю професійного розвитку, навчання, залученості в ухваленні рішень та грошовою чи нематеріальною винагородою.

Крім того, когнітивний підхід підкреслює важливість суб'єктивного сприйняття працівником рівня власної автономії та компетентності. Так, Л.Г. Петрова зазначає, що працівники, які відчують професійна самотійність в ухваленні рішень та відповідальність за фінальні результати своєї праці, демонструють вищий рівень задоволеності діяльністю порівняно з тими, чиї дії строго контролюються керівництвом [12, с. 57]. У цьому контексті когнітивний підхід знаходить підтримку в концепції

самовизначення в психології, яка визначає задоволення як функцію реалізації основних внутрішніх психологічних прагнень людини: самостійність, професійна спроможність та приналежність до соціуму.

З огляду на це, когнітивний підхід дозволяє аналізувати задоволення не лише як емоційну реакцію на умови праці, а й як результат складного процесу оцінки та порівняння власних очікувань з фактичною ситуацією в організації. Він зосереджується на внутрішніх психічних процесах, що визначають ставлення працівника до своєї роботи, і, як наслідок, дозволяє точніше прогнозувати мотивацію, продуктивність та готовність брати участь у подальших ініціативах компанії.

Мотиваційний підхід до задоволення від роботи зосереджується на поєднанні внутрішніх та зовнішніх факторів, що мотивують працівників до ефективної роботи. Згідно з дослідженнями С.О. Маслової та К.Є. Кононюк, мотивація є одним з основних факторів, що визначають задоволення від роботи, оскільки сприйняття сенсу своєї роботи, усвідомлення досягнень та можливість професійного зростання сприяють позитивному ставленню до роботи та підвищенню емоційної залученості [10, с. 86]. Іншими словами, коли працівник відчуває, що його внесок важливий для організації, а його зусилля визнаються, він демонструє вищий рівень відданості та готовність виконувати свої обов'язки з більшою відповідальністю.

Дослідження О.М. Поплавської та Т.С. Кононенко також підтверджують, що задоволення від роботи безпосередньо залежить від взаємозв'язку між матеріальними та нематеріальними стимулами. Матеріальні стимули включають заробітну плату, премії та соціальні виплати, тоді як нематеріальні стимули включають визнання досягнень, професійне самовдосконалення, залученість в ухваленні рішень та спроможність професійного самовдосконалення [13, с. 378]. Недооцінка будь-якого з цих аспектів може призвести до демотивації, зниження ефективності роботи та збільшення плинності кадрів.

Особливо важливим є розуміння того, що мотиваційна складова задоволеності працівника є динамічною і залежить від індивідуальних потреб та цінностей. Працівники з високим рівнем внутрішньої мотивації більш чутливі до можливостей фахового вдосконалення і публічного схвалення їхніх результатів, тоді як для працівників з низькою внутрішньою мотивацією критично важливими є зовнішні матеріальні стимули. Тому сучасні організації прагнуть поєднувати різні види мотивації, створюючи комплексну систему стимулів, що одночасно задовольняє матеріальні потреби та сприяє самореалізації працівників [13, с. 379].

Персональний підхід до вивчення задоволеності працівників підкреслює ключову роль індивідуальних характеристик, цінностей, потреб, мотиваційних установок та типів особистості в оцінці працівником своєї професійної діяльності. Дослідження Р.І. Іліса та Т.А. Джаджа демонструють, що задоволеність працівників має значну генетичну та особистісну складову, оскільки такі риси характеру, як сумлінність, емоційна стабільність, відкритість до нових ідей та ініціативність, визначають схильність працівника позитивно оцінювати свою роботу та своє ставлення до виконуваних завдань [22, с. 750]. Тобто, навіть за однакових умов праці різні працівники можуть демонструвати різний рівень задоволеності завдяки своїм внутрішнім психологічним особливостям, індивідуальним цінностям та установкам.

Л.Г. Петрова зазначає, що врахування особистісних та психологічних особливостей працівників під час оптимізації робочих процесів структурування завдань забезпечує вищий рівень ефективності керівництва людськими ресурсами. Зокрема, адаптація завдань до типу особистості, рівня професійних навичок та мотивації кожного працівника сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в колективі, зменшенню конфліктів та підвищенню загальної продуктивності праці [11, с. 295].

Крім того, особистісний підхід підкреслює значущість узгодження індивідуальних потреб працівника з цілями організації. Працівники, для яких робота відповідає їхнім особистісним цінностям та забезпечує можливість самореалізації, демонструють стійкий високий рівень задоволеності та залученості, навіть у складних умовах праці. У межах цього підходу задоволеність аналізується поза межами простої реакції на зовнішні чинники мотивації, а як результат інтеграції особистісних факторів, мотиваційних установок і сприйняття власного внеску в діяльність організації. Таким чином, особистісний підхід дозволяє менеджерам і психологам прогнозувати поведінку працівників, підбирати оптимальні методи стимулювання та формувати умови для професійного та психологічного розвитку персоналу [22, с. 758].

Соціально-психологічна перспектива розглядає задоволеність працівників як результат складної взаємодії з командою, керівництвом та корпоративною культурою організації. Згідно з дослідженням Н.О. Губи, рівень задоволеності працівників у страхових компаніях безпосередньо залежить від соціально-психологічного клімату в організації, який включає відчуття підтримки з боку колег та керівників, взаємодопомогу у вирішенні професійних завдань, справедливості у розподілі обов'язків та винагород [4, с. 17]. Важливим аспектом також є довіра до керівництва та рівень відкритості у спілкуванні, що сприяють створенню відчуття психологічної безпеки та приналежності у працівників. Дослідження М.В. Хараджа та К.Г. Сагіної показують, що позитивний соціально-психологічний клімат не лише підвищує задоволеність працівників, але й стимулює їх активну участь у робочих процесах, розвиток креативності, прояв ініціативи та готовність брати на себе додаткові обов'язки [16, с. 655]. Соціально-психологічна підтримка всередині команди створює умови для стабільності персоналу, знижує ризик вигорання та професійних конфліктів, а також підвищує загальну ефективність організації.

Крім того, соціально-психологічний підхід підкреслює важливість корпоративної культури, норм та цінностей організації, які формують очікування працівників щодо взаємодії у колективі. Працівники, які сприймають корпоративну культуру як підтримуючу, справедливу та орієнтовану на розвиток, відчують вищий рівень задоволеності своєю діяльністю та проявляють більшу залученість у робочі процеси. Тобто соціально-психологічний аспект задоволеності тісно пов'язаний із створенням позитивного, мотивуючого та безпечного середовища для праці, яке враховує як індивідуальні потреби працівників, так і колективні цінності [4, с. 17–22].

Сучасні дослідники виділяють інтегрований підхід до вивчення задоволеності працівників, який поєднує когнітивні, мотиваційні, особистісні та соціально-психологічні фактори. Цей підхід передбачає комплексне вивчення задоволеності як багаторівневого явища, що проявляється під впливом внутрішніх психічних процесів, особистісних характеристик, мотиваційної системи та соціально-психологічного середовища організації.

На думку А.В. Василика, Т.В. Вонберг та М.О. Дороша, комплексний аналіз задоволеності працівників включає оцінку робочого середовища, стилю управління, наявності матеріальних та нематеріальних стимулів, а також психологічних характеристик працівника. Це дозволяє розробляти ефективні програми для підвищення задоволеності, запобігання демотивації та зменшення плинності кадрів [1, с. 30]. Іншими словами, інтегрований підхід дозволяє враховувати як зовнішні умови праці та мотиваційні фактори, так і внутрішні оцінки працівників, їхні особистісні риси та емоційний стан.

Подібну позицію підтримують О.М. Фугело та Н.П. Дончевська та Ю.В. Кушнір наголошує, що інтеграція різних психологічних перспектив дозволяє не лише вимірювати задоволеність працівників, але й

прогнозувати її вплив на продуктивність, корпоративну культуру, ініціативність працівників та взаємодію в команді [15, с. 230]. Використання інтегрованого підходу в практиці управління персоналом передбачає оцінку працівника як цілісної особистості, яка одночасно сприймає, оцінює, мотивується та взаємодіє з командою та організаційними процесами. Тому інтегрований підхід забезпечує найбільш повне та точне розуміння задоволеності працівників, дозволяючи організаціям розробляти відповідні стратегії мотивації, підвищувати залученість працівників та створювати сприятливий соціально-психологічний клімат. Його використання стає особливо актуальним у сучасних умовах, коли організації прагнуть поєднувати ефективність, інновації та стабільність команди.

Отже, психологічні підходи до вивчення задоволеності працівників роботою демонструють багатовимірність цього явища. Когнітивний підхід зосереджується на процесах сприйняття, оцінки та порівняння очікувань працівників з фактичною робочою ситуацією, підкреслюючи важливість автономії та компетентності. Мотиваційний підхід розглядає задоволеність як результат взаємодії внутрішніх та зовнішніх стимулів, у яких важливу роль відіграють визнання, професійний розвиток та матеріальна винагорода. Особистісний підхід зосереджується на індивідуальних характеристиках, цінностях та психологічних рисах працівника, тоді як соціально-психологічний підхід підкреслює роль команди, керівництва та корпоративної культури у формуванні почуття задоволеності та залученості.

Сучасні дослідники наголошують на ефективності інтегрованого підходу, який поєднує когнітивні, мотиваційні, особистісні та соціально-психологічні фактори. Він дозволяє розглядати задоволеність як багаторівневе явище, яке одночасно залежить від внутрішніх психічних процесів, індивідуальних характеристик, системи стимулювання та

соціального контексту організації. Прийняття інтегрованого підходу дозволяє менеджерам та психологам прогнозувати поведінку працівників, розробляти відповідні програми мотивації та залученості, а також створювати сприятливий соціально-психологічний клімат, що забезпечує ефективність, стабільність та інновації в командній роботі.

1.3 Аналіз наукових досліджень взаємозв'язку стилю керівництва та рівня задоволеності працівників діяльністю

Взаємозв'язок між стилем управління та задоволеністю працівників своєю роботою є ключовою темою в сучасній організаційній та управлінській психології. Задоволеність роботою – це не лише внутрішнє психологічне відчуття працівника, але й критичний фактор ефективності компанії, що впливає на мотивацію та продуктивність команди.

Вчені зазначають, що стиль управління безпосередньо впливає на формування соціально-психологічного клімату в організації, який визначає характер міжособистісних взаємодій, рівень довіри до керівництва та загальну атмосферу в команді. Соціально-психологічний клімат, у свою чергу, є важливим фактором, що визначає задоволеність працівників своєю роботою, мотивацію, професійну відданість та готовність брати на себе додаткові обов'язки.

Так, Вініченко І. І. та Дідур К. М. наголошують, що сутність стилю управління визначається набором поведінкових стратегій керівника, які реалізуються в процесі взаємодії з підлеглими [2, с. 28]. Автори зазначають, що вид управління включає такі компоненти, як методи прийняття рішень, ступінь контролю, рівень участі працівників у плануванні та оцінці ефективності, а також методи стимулювання та мотивації. Іншими словами, стиль керівництва – це не просто спосіб організації роботи, а виступає як

складна система взаємодії між керівниками та підлеглими, яка визначає психологічне благополуччя та продуктивність колективу.

У цьому контексті стиль керівництва функціонує як ключовий модератор між цілями організації та персональними запитами співробітників. Зокрема, демократичний стиль керівництва, який передбачає активне залученість співробітників до ухвалення питань, сприяє підвищенню автономії, розвитку творчого потенціалу та почуття значущості праці, що позитивно відображається на рівні задоволеності [14, с. 389]. Авторитарний стиль, навпаки, зосереджений на контролі та суворому регламентуванні діяльності, може обмежувати ініціативу працівників, зменшувати їхню мотивацію та викликати психологічне напруження, що пригнічує відчуття задоволеності працею [6, с. 382].

Крім того, науковці підкреслюють, що продуктивність моделі керівництва обумовлюється у відповідності його вибору психологічним характеристикам колективу та конкретним умовам діяльності організації. Так, Мала Н. Т. відзначає, що в ситуаціях високої невизначеності або конфліктності колективу доцільним є адаптивний (ситуативний) стиль керівництва, який поєднує елементи моніторингу та супроводу, забезпечуючи оптимальний баланс між стратегічними завданнями та персональними запитами робітників [9, с. 88].

У фундаментальних працях менеджменту виокремлюють декілька базових стилів керівництва: авторитарний, демократичний, ліберальний (делегуєчий) та інтегративний (ситуативний) [6, с. 380]. Авторитарний стиль відзначається тотальним рівнем контролю та обмеженою свободою для прийняття рішень підлеглими, що, за даними Виноградського М. Д. часто призводить до зниження задоволеності працівників, появи стресових станів та зменшення мотивації [3, с. 256]. Демократичний стиль, навпаки, передбачає інтеграція робітників до прийняття рішень, стимулює розвиток їхньої автономії та креативність, що позитивно корелює з рівнем

задоволеності працею [7, с. 112]. Ліберальний стиль керівництва дозволяє максимально делегувати повноваження підлеглим, проте в умовах недостатньої організаційної культури може спричиняти невизначеність та конфліктні ситуації, що знижує ефективність і задоволеність працівників [6, с. 385].

На рівні психологічних чинників взаємозв'язок стилю керівництва та задоволеності працею пояснюється впливом соціально-психологічного клімату в колективі, який відображає атмосферу взаємодії між керівником і підлеглими, ступінь підтримки, довіри та почуття значущості працівника. Позитивний соціально-психологічний клімат сприяє формуванню емоційного комфорту, зменшення рівня стресу, конфліктної обстановки та підвищує професійну мотивацію [4, с. 19].

Губа Н. О. наголошує, що коли керівник активно підтримує підлеглих, бере участь у їхньому професійному розвитку і забезпечує передумови для продуктивної дискусії питань, працівники усвідомлюють їхню важливість та цінність в організації. Це чинить сприятливий вплив на психоемоційне сприйняття до роботи, підвищує задоволеність роботою та готовність брати на себе додаткові завдання [4, с. 19].

Хараджі М. В. та Сагіна К. Г. додають, що ефективна взаємодія між керівниками та працівниками через підтримку, визнання досягнень та стимулювання професійного зростання формує довіру до організації, зміцнює відданість працівників команді та підвищує внутрішню мотивацію. Автори наголошують, що довіра та відчуття безпеки у стосунках з керівником є основою задоволення від роботи, оскільки працівник відчуває себе здатним реалізувати свій потенціал, отримує психологічну підтримку та готовий активно брати участь в організаційних процесах [16, с. 658].

Тому на психологічному рівні стиль керівництва є важливим фактором формування внутрішньої мотивації та емоційного ставлення до роботи. Демократичний та колективний стилі керівництва створюють

сприятливий соціально-психологічний клімат, що підвищує задоволеність працівників, тоді як авторитарний та відсторонений підходи можуть призвести до емоційної напруги, конфліктів та зниження мотивації.

Василик А. В., Вонберг Т. В. та Дорош М. О. (2020) наголошують, що задоволеність роботою є багатовимірною та складається від зовнішніх обставин, так і внутрішніх обставин [1, с. 32]. До зовнішніх факторів автори відносять умови праці, матеріальну винагороду, соціальні гарантії, організаційні правила та структуру роботи, тоді як до внутрішніх факторів – відчуття сенсу роботи, рівень визнання професійних досягнень, якість соціальних відносин у колективі та відчуття психологічного благополуччя. Тому задоволеність роботою не може розглядатися виключно як результат фінансової компенсації; вона відображає інтеграцію матеріальних, соціальних та психологічних аспектів діяльності працівника.

З позицій сучасного менеджменту найбільш ефективним підходом є поєднання демократичного та ситуаційного (інтегративного) стилів керівництва. Такий підхід передбачає, що керівник гнучко адаптує свій стиль залежно від конкретної організаційної ситуації, завдань, що стоять перед підлеглими, та їхніх індивідуальних психологічних особливостей [8, с. 198].

Наприклад, у випадку висококваліфікованих та мотивованих працівників, керівник може застосувати демократичний стиль, делегуючи частину відповідальності та залучаючи підлеглих до процесу прийняття рішень. У ситуаціях високого ризику або коли потрібне швидке реагування, доцільно використовувати елементи контролю та координації, характерні для ситуативного стилю.

Таке поєднання дозволяє одночасно задовольняти внутрішні потреби працівників в автономії, визнанні та професійному розвитку, забезпечуючи при цьому ефективність виконання організаційних завдань. Як наслідок, підвищується рівень задоволеності працівників, посилюється їхня

внутрішня мотивація, розвивається їхній творчий потенціал та схильність до інновацій, що позитивно впливає на загальну продуктивність та конкурентоспроможність організації.

Дослідження Петрової Л. Г. зосереджені на соціально-психологічних аспектах задоволеності працівників, зокрема серед менеджерів з персоналу. У своїй роботі авторка наголошує, що ступінь задоволеності підлеглих прямо залежить від стилю управління, прийнятого вищим керівництвом [11, с. 112; 12, с. 59]. Прийняття підтримуючого та залученого стилю керівництва створює сприятливий соціально-психологічний клімат, який дає працівникам відчуття важливості своєї роботи, належне визнання досягнень та можливості для професійного розвитку. Що, як наслідок, підвищує професійну мотивацію, покращує емоційний стан працівників та зменшує ризик вигорання, конфліктів та стресу, пов'язаного з роботою. Подібні висновки підтверджуються міжнародними дослідженнями. Faisal-E-Alam M., Batranak G. and Giluviene V. виявили, що демократичний та підтримуючий стилі керівництва підвищують відданість працівників організації, активізують розвиток їхньої внутрішньої мотивації та їхньої готовності виконувати додаткові завдання, окрім тих, що доручені [19, с. 160; 20, с. 22]. Автори наголошують, що позитивна взаємодія з керівником створює відчуття безпеки та довіри у працівників, стимулюючи активну участь у колективних та індивідуальних завданнях та зміцнюючи їхню відданість організації.

Водночас авторитарний стиль керівництва, який характеризується суворим контролем, обмеженням свободи прийняття рішень та недостатнім врахуванням індивідуальних потреб працівників, може зменшувати рівень задоволеності працею. Працівники в таких умовах часто відчують професійну ізоляцію, брак визнання та можливостей для самореалізації, що підвищує ризик емоційного вигорання та відчуження від організації. Отже, дослідження вказують на безпосередній зв'язок між демократичними та

підтримуючими стилями керівництва та високим рівнем задоволеності працівників, а також негативний вплив авторитарних методів управління на психоемоційний клімат робітників і його мотивацію [19, р. 160].

Отже, узагальнюючи наукові джерела доцільно зробити висновок, що стиль керівництва є провідним фактором, що формує задоволеність роботою. Демократичний та підтримуючий стилі керівництва створюють сприятливий соціально-психологічний середовище у колективі, збільшують відчуття сенсу в роботі та стимулюють професійний розвиток, творчий потенціал та внутрішню мотивацію серед працівників. І навпаки, авторитарний та відсторонений стилі управління можуть призвести до психологічного стресу, конфліктів, зниження мотивації та задоволеності роботою, обмежуючи ініціативу та самореалізацію працівників. Разом із тим, емпіричні данні засвідчують, що дієвість стилю керівництва суттєво обумовлюється від його відповідності конкретним умовам діяльності організації та психологічним характеристикам команди. Ситуативний (інтегративний) стиль керівництва, який поєднує демократичні та контролюючі елементи, дозволяє гнучко реагувати на різні професійні ситуації та потреби працівників, одночасно забезпечуючи досягнення цілей організації та підвищуючи задоволеність працівників. Тому поєднання демократичного та адаптивного стилів керівництва вважається оптимальною стратегією для підвищення ефективності організації та благополуччя її працівників.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Результати аналізу наукових досліджень дає підстави стверджувати, що стиль керівництва – це багатовимірне соціально-психологічне явище, яке визначає ефективність управлінської діяльності та виступає прямим чинником визначення задоволеності працею. Стиль керівництва формується особистісними рисами керівника, його професійними навичками, ціннісними орієнтаціями та управлінським досвідом, а також об'єктивними умовами організації та специфікою управлінської ситуації. Він проявляється через характер процесу прийняття рішень, методи мотивації, стиль спілкування та управлінський вплив, створюючи основу для розвитку соціально-психологічного клімату в колективі.

У наукових працях доведено, що різноманітні стилі керівництва мають вплив на задоволеність та мотивацію працівників. Авторитарний стиль, орієнтований на контроль та домінування, може призвести до зниження ініціативи, внутрішньої мотивації та задоволеності роботою, а також до формування напруженого соціально-психологічного клімату. Демократичний та трансформаційний стилі сприяють професійному розвитку, автономії та самореалізації працівників, сприяючи розвитку довіри до керівництва та позитивного емоційного ставлення до роботи. Ліберальний стиль управління, заохочуючи автономію працівників, вимагає високого рівня корпоративних цінностей та внутрішнього контролю, інакше ефективність та задоволеність можуть знизитися.

Задоволеність працівників своєю роботою вважається багатовимірним психологічним явищем, що визначається поєднанням когнітивних, мотиваційних, особистісних та соціально-психологічних факторів. Когнітивний підхід підкреслює важливість суб'єктивного сприйняття умов праці та відповідність між очікуваннями та фактичними результатами. Мотиваційний підхід зосереджується на внутрішніх та

зовнішніх стимулах, що впливають на схильність працівника до активної роботи. Особистісний підхід враховує індивідуальні характеристики, цінності та потреби, тоді як соціально-психологічний підхід розглядає роль команди, нормативної культури та взаємна довіри до керівництва. Інтегрований підхід поєднує всі ці фактори, забезпечуючи всебічне розуміння задоволеності працівників та прогнозуючи її вплив на продуктивність та стабільність організації.

Таким чином, на основі аналізу наукових джерел можна стверджувати, що зв'язок між стилем управління та задоволеністю працівників своєю роботою є прямим та вирішальним для ефективності організації. В управлінській практиці найефективнішим поєднанням демократичного та ситуативного стилів керівництва є те, яке дозволяє адаптувати стратегії управління до психологічних характеристик персоналу, конкретних завдань та умов функціонування організації. Такий підхід допомагає підвищити мотивацію, залученість та задоволеність працівників, створити позитивний соціально-психологічний клімат та забезпечити ефективність організаційних процесів.

Грунтуючись на цьому теоретичному аналізі, ми вважаємо за доцільне провести емпіричне дослідження взаємозв'язку між стилем управління та задоволеністю працівників своєю роботою.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТА РІВНЯ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПРАЦІВНИКІВ ДІЯЛЬНІСТЮ

2.1 Характеристика вибірки дослідження

Емпіричне дослідження взаємозв'язку стилю керівництва та рівня задоволеності працівників професійною діяльністю проводилося серед працівників, діяльність яких передбачає постійну організаційну взаємодію, підпорядкування керівництву та виконання професійних завдань. У дослідженні взяли участь 30 працівників, які на момент дослідження працювали на базі ПрАТ «Харківський ювелірний завод», ТОВ «Харків-Хімпром», ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат», «Майстерія кави» та інші перебувають у безпосередньому підпорядкуванні керівника та функціонують у спільному організаційному середовищі.

До вибірки увійшли працівники різної статі, посадового статусу та функціональних обов'язків, що забезпечило різноплановість оцінювання управлінського стилю та рівня задоволеності трудовою діяльністю. Учасники представляли як виконавчі посади, так і працівників із підвищеним рівнем відповідальності, що дозволило врахувати відмінності у сприйнятті керівництва залежно від ролі в організації.

Віковий діапазон респондентів становив від 20 до 57 років (15 чоловіків та 15 жінок). Така варіативність віку дозволила охопити різні етапи професійного становлення особистості:

20–30 років - період професійної адаптації, формування трудової мотивації та первинного досвіду взаємодії з керівництвом;

31–57 років - етап активної професійної самореалізації, зростання відповідальності та кар'єрних очікувань.

Залучення персоналу різних вікових категорій дозволяє врахувати відмінності у сприйнятті стилю управління, очікуваннях від керівників, рівнях професійної відповідальності та важливості різних аспектів задоволення роботою.

Участь у дослідженні була добровільною. Учасників було поінформовано про мету дослідження, а конфіденційність результатів була гарантована. Анонімність відповідей сприяла підвищенню їхньої чесності та достовірності, що є суттєвим для психодіагностичному аналізу.

Кількість учасників достатня для проведення попереднього емпіричного аналізу, виявлення тенденцій та визначення характеру зв'язку між стилем управління та задоволеністю працівників роботою. Отримані результати дозволяють провести подальший кількісний та якісний аналіз і розробити практичні рекомендації стосовно підвищення ефективності управління та психологічного благополуччя працівників.

Таким чином, вибірка пропонує можливість для комплексного дослідження зв'язку між стилем управління та задоволеністю працівників роботою.

2.2 Опис використаних методик дослідження

Аби досягти мети дослідження в контексті теоретичного та емпіричного вивчення взаємозв'язку стилю керівництва і рівня задоволеності працівників діяльністю - було використано комплекс взаємодоповнювальних теоретичних та емпіричних засобів збору даних.

Для збору емпіричних даних використовувалися стандартизовані психодіагностичні методики:

1. Методика «Оцінка стилю управління».

Методика «Оцінка стилю керівництва» призначена для діагностики індивідуального стилю управління менеджера або керівника. Її метою є

виявлення переважаючого стилю керівництва та визначення ступеня його вираженості. Методика може використовуватися в системі професійного відбору, атестації керівних кадрів, у психологічному консультуванні та в процесі самопізнання управлінця. Вона дозволяє оцінити особливості взаємодії керівника з підлеглими, рівень вимогливості, демократичності, гнучкості та відповідальності.

Опитувальник складається з 60 тверджень, які відображають різні аспекти управлінської поведінки: ставлення до дисципліни, контролю, ініціативи підлеглих, прийняття рішень, самокритичності, емоційної стабільності та відповідальності. Досліджуваному пропонується уважно прочитати кожне твердження і відмітити ті, що відповідають його звичній поведінці та ставленню до людей. Якщо певна ситуація не траплялася в досвіді респондента, йому необхідно уявити можливу модель власної поведінки. Важливою умовою є щирість і об'єктивність відповідей.

Обробка результатів здійснюється шляхом підрахунку кількості відповідей, що відповідають кожному зі стилів керівництва згідно з ключем-таблицею. Методика дозволяє визначити три основні стилі: авторитарно-одноосібний, пасивний та одноосібно-демократичний. Кожному стилю відповідає певна група номерів тверджень. Після підрахунку суми балів визначається ступінь вираженості стилю: мінімальний (0–7 балів), середній (8–13 балів) або високий (14–20 балів). Якщо всі показники мають мінімальні значення, стиль вважається нестійким або невизначеним.

Авторитарний стиль характеризується орієнтацією на жорстке управління, централізацію влади та високий рівень контролю. За високого ступеня його прояву керівник прагне до одноосібного прийняття рішень, демонструє вимогливість, наполегливість, інколи різкість і нетерпимість до ініціативи підлеглих. Середній рівень відображає наявність лідерських якостей і здатність організовувати діяльність колективу, проте може

супроводжуватися егоцентризмом та недостатньою увагою до думки інших. Мінімальний рівень свідчить про слабе прагнення до домінування.

Пасивний стиль управління пов'язаний із низькою управлінською активністю, схильністю до уникнення відповідальності та перекладання обов'язків на підлеглих або заступників. За високого рівня прояву керівник може демонструвати байдужість до потреб колективу, нерішучість, підвищену навіюваність та відсутність чітких цілей. Середній рівень характеризується надмірною м'якістю, довірливістю та униканням конфліктів. Мінімальний ступінь вказує на нестійкість управлінських якостей і недостатню організаторську впевненість.

Демократичний стиль поєднує елементи керівної ролі з орієнтацією на співробітництво та партнерство. За високого ступеня керівник уміє координувати діяльність колективу, підтримувати ініціативу підлеглих, розвивати атмосферу довіри, конструктивної критики та взаємодопомоги. Середній рівень прояву характеризується турботою про працівників, умінням переконувати, поєднувати вимогливість із підтримкою. Мінімальний рівень може свідчити про недостатню активність у встановленні демократичних взаємин.

Загалом методика дає змогу не лише визначити домінуючий стиль керівництва, а й оцінити його гнучкість. Досвідчений керівник, як правило, поєднує різні стилі залежно від ситуації, завдань і особливостей колективу. Найбільш ефективним вважається раціональне поєднання авторитарного та демократичного підходів, коли керівник зберігає організаторську чіткість і водночас підтримує співпрацю та ініціативність підлеглих.

2. Опитувальник задоволеності роботою П. Е. Спектора (в адаптації В. В. Дайнеко).

Опитувальник є психодіагностичним інструментом для комплексного оцінювання рівня задоволеності персоналу працею. Методика широко

використовується в організаційній психології, управлінні персоналом та наукових дослідженнях для визначення ставлення працівників до різних аспектів роботи та організаційного середовища.

Опитувальник містить з 36 тверджень, які відображають різні складові задоволеності роботою. Респондентам пропонується оцінити кожне твердження, співвідносячи його зі своєю поточною роботою. Відповіді подаються за шестибальною шкалою від «зовсім не згоден» до «цілком згоден». Подібний розподіл дозволяє отримати більш детальне уявлення про рівень задоволеності, ніж традиційні п'ятибальні шкали.

Методика охоплює дев'ять ключових аспектів задоволеності працею: рівень оплати праці, можливості кар'єрного зростання, стиль керівництва, додаткові пільги й виплати, систему винагород і визнання, організаційні процедури, стосунки з колегами, рівень інформування працівників про зміст роботи. Кожен аспект представлений чотирма твердженнями, що дозволяє отримати деталізований профіль задоволеності працівника.

Особливістю опитувальника є наявність як позитивно, так і негативно сформульованих тверджень. Це зменшує ризик формального заповнення та підвищує достовірність результатів. Негативні твердження під час обробки результатів реверсуються, що забезпечує коректне обчислення загального показника задоволеності та окремих підшкал.

Процедура обробки даних в сумуванні балів з визначених з дев'яти підшкал, а також визначення загального рівня задоволеності роботою. Зростання сумарного бала свідчить про вищий ступінь професійного задоволення суб'єкта праці. Інтерпретація результатів дає виявити як сильні сторони організації праці, так і проблемні зони, що потребують управлінських змін.

Інтерпретація результатів може здійснюватися на груповому та індивідуальному рівнях. Методика на індивідуальному рівні допомагає зрозуміти, які аспекти роботи найбільше впливають на задоволеність

працівника. На груповому рівні результати дозволяють керівництву оцінити психологічний клімат у колективі, ефективність мотиваційної системи та рівень організаційної підтримки.

Практична цінність опитувальника полягає в можливості використання результатів для вдосконалення управління персоналом, зростання мотивації працівників та запобігання професійному вигоранню. Вчасне виявлення незадоволеності дозволяє керівництву впроваджувати зміни, орієнтовані на покращення умов праці, трансформацію ціннісно-нормативної системи організації та підвищення продуктивності діяльності структури.

3. Методика «Діагностика доброзичливості» (за шкалою Кемпбелла).

Методика «Діагностика доброзичливості» за шкалою Кемпбелла орієнтований на діагностику ступеня доброзичливості індивіда у міжособистісних взаєминах. Вона використовується у соціальній та організаційній психології для оцінювання довіри, готовності до співпраці та гуманістичної спрямованості особистості. Методика допомагає зрозуміти, наскільки людина схильна довіряти іншим, підтримувати їх і будувати позитивні взаємини.

Досліджуваному пропонується уважно прочитати пари суджень, кожна з яких відображає протилежні погляди на взаємодію між людьми. Необхідно обрати твердження, яке найбільше відповідає власним переконанням та уявленням про себе й інших. У бланку відповідей навпроти номера пари відзначається ступінь згоди із вибраним варіантом. Перед початком тестування важливо переконатися, що інструкція зрозуміла.

Тестовий матеріал складається з 8 пар альтернативних суджень, що стосуються довіри до людей, готовності допомагати, значення дружби й співпраці, моральних принципів та віри в людську доброту. Наприклад, респондент має обрати між переконанням, що людям можна довіряти, або

твердженням, що довіра є небезпечною. Такі пари дозволяють виявити загальну соціальну установку особистості.

Обробка результатів здійснюється за допомогою ключа. Якщо відповідь респондента збігається з варіантом, що відображає доброзичливе ставлення до інших (1а, 2а, 3б, 4а, 5б, 6а, 7б, 8б), нараховується 1 бал. Далі підсумовується загальна кількість балів, що і становить показник доброзичливості.

Інтерпретація результатів передбачає визначення рівня доброзичливого ставлення до людей. Низький показник (4 бали і менше) свідчить про недовіру до оточення, схильність очікувати негативні наміри інших і труднощі у встановленні близьких взаємин. Середній рівень (4–8 балів) означає помірний баланс між довірою та обережністю у спілкуванні. Високий показник (8 балів і більше) характеризує відкритість, гуманістичні установки та готовність до співпраці.

Високий рівень доброзичливості сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в колективі, ефективній комунікації та взаємній підтримці. Люди з таким рівнем легше будують довірливі стосунки, демонструють емпатію та готовність допомагати іншим. Водночас надмірна довірливість може робити людину вразливою до маніпуляцій.

Практична цінність методики відкриває перспективи для її використання в освітніх закладах, організаціях та психологічному консультуванні. Результати тесту допомагають краще зрозуміти соціальні установки особистості, покращити навички міжособистісної взаємодії та сприяти розвитку культури взаємоповаги й співробітництва.

Для обробки отриманих даних застосовувалися:

- кількісний аналіз - обчислення індивідуальних і групових показників, визначення рівнів вираженості досліджуваних параметрів;
- якісний аналіз - інтерпретація результатів, виявлення психологічних тенденцій та особливостей взаємозв'язків між показниками;

- порівняльний аналіз - зіставлення отриманих результатів для встановлення закономірностей;

Дослідження проводилося у природних умовах професійної діяльності працівників, без втручання у виробничий процес. Опитування здійснювалося у зручний для респондентів час, що сприяло уважному та обдуманому заповненню методик.

Перед початком дослідження учасникам було пояснено його мету, надано інструкції щодо заповнення опитувальників та гарантовано конфіденційність результатів. Участь у дослідженні була добровільною.

Отже, використаний комплекс методів та чітка організація дослідження забезпечили наукову обґрунтованість, достовірність і об'єктивність отриманих результатів та створили основу для подальшого аналізу взаємозв'язку стилю керівництва і рівня задоволеності працівників діяльністю. Тести проходили в Google Forms (посилання у додатках).

2.3 Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження

Задля виявлення домінуючого стилю було використано методику «Оцінка стилю управління», яка дозволяє встановити ступінь вираженості трьох стилів:

- авторитарний;
- пасивний;
- демократичний.

Оцінювання здійснювалося шляхом підрахунку відповідей за відповідними твердженнями. Максимальна кількість балів за кожним стилем - 20. Ступінь вираженості стилю визначається за такими рівнями:

- 0–7 балів - мінімальний рівень;
- 8–13 балів - середній рівень;
- 14–20 балів - високий рівень.

Розглянемо результати дослідження на рис. 2.1.

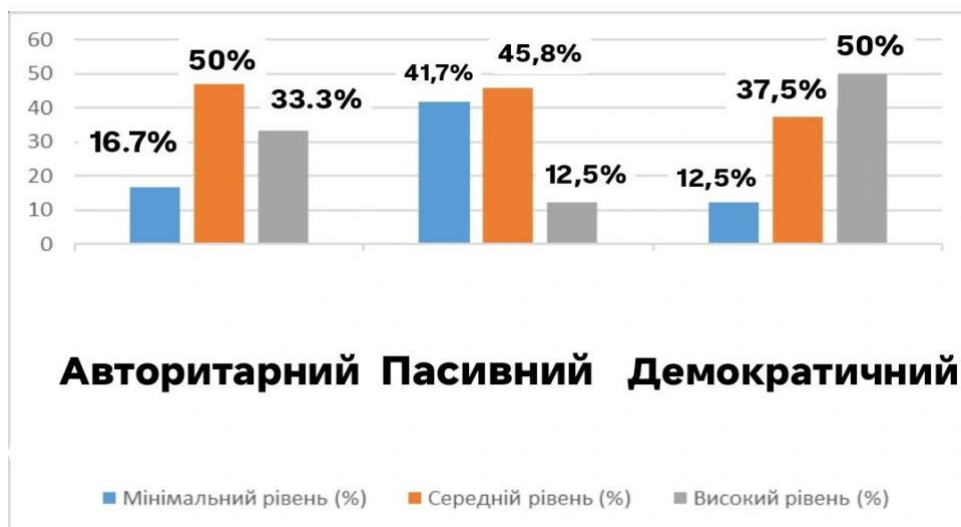


Рис. 2.1 Результати дослідження за методикою «Оцінка стилю управління»

1. Авторитарний стиль. Емпіричні дані засвідчують, що у 50 % працівників спостерігається середній рівень вираженості авторитарного стилю керівництва, тоді як 33,3 % оцінюють його як високий і лише 16,7 % - як мінімальний.

Середній рівень авторитарності відображає наявність у керівника лідерських якостей, вимогливості та здатності організовувати діяльність підлеглих. Водночас можливе використання директивних методів управління, орієнтація на дисципліну та прагнення впливати на колектив через накази.

Високий рівень авторитарного стилю, відзначений третиною респондентів, може свідчити про жорсткість вимог, схильність до одноосібного прийняття рішень та недостатнє врахування ініціативи підлеглих. Це може призводити до психологічної напруженості, зниження творчої активності працівників та обмеження їхньої самостійності.

Разом із тим, мінімальний рівень авторитарності у частини респондентів свідчить про відсутність надмірної жорсткості у керівництві.

2. Пасивний стиль управління. Результати показують, що 41,7 % респондентів відзначили мінімальний рівень пасивності керівника, 45,8 % - середній рівень і лише 12,5 % - високий.

Переважання мінімального та середнього рівнів констатує факт, що керівники загалом не схильні до самоусунення від управління та беруть участь у прийнятті рішень.

Середній рівень пасивності може проявлятися у прагненні делегувати частину відповідальності, м'якому стилі взаємодії та довірі до підлеглих. У помірному прояві це сприяє автономності працівників і розвитку їхньої відповідальності.

Низький відсоток високого рівня пасивності є позитивним показником, оскільки свідчить про відсутність байдужості до інтересів колективу та небажання ухилятися від управлінських рішень.

3. Демократичний стиль управління. Найбільш вираженим у досліджуваному колективі виявився демократичний стиль: високий рівень відзначили 50 % респондентів, середній - 37,5 %, мінімальний - лише 12,5 %.

Високий рівень демократичного стилю свідчить про:

- прагнення керівника враховувати думку працівників;
- підтримку ініціативи та самостійності;
- розвиток співпраці та колективного прийняття рішень;
- створення сприятливого психологічного клімату;
- справедливість і тактовність у взаємодії.

Середній рівень демократичності підтверджує наявність орієнтації керівника на потреби колективу, здатність переконувати та поєднувати вимогливість із підтримкою.

Низький відсоток мінімального рівня свідчить про те, що керівник у більшості випадків орієнтується на взаємодію та співробітництво.

Отже, отримані результати свідчать про переважання демократичного стилю управління у досліджуваному колективі. Водночас наявність середнього та високого рівнів авторитарного стилю вказує на використання керівником елементів директивності та контролю.

Низький рівень пасивного стилю свідчить про активну управлінську позицію керівника та його залученість до організації діяльності колективу.

У табл. 2.1 представлено описові статистики за методикою «Оцінка стилю управління»)

Таблиця 2.1

**Описові характеристики показників стилю керівництва за
методикою «Оцінка стилю управління»**

Стиль керівництва	Медіана	Мода	Частота моди	Дисперсія	Стандартне відхилення
Авторитарний	11	12	3	14,9	3,86
Пасивний	8	8	4	10,9	3,30
Демократичний	15	14	5	6,8	2,61

Найбільш вираженим серед респондентів є одноосібно-демократичний стиль. Він має найвищі показники медіани (15) та моди (14). Це свідчить про те, що більшість керівників або схильні до поєднання одноосібного прийняття рішень із врахуванням думки колективу, або цей стиль є найбільш характерним для даної вибірки.

Має найменшу дисперсію (6,8). Тобто, є найбільш однорідними та навколо середнього значення.

Пасивний стиль має найнижчі показники:

Медіана та мода (8) вказують на те, що цей стиль найменше притаманний даним людям.

Авторитарно-одноосібний стиль показує найбільшу суперечливість:

Він має найвищу дисперсію (14,9), що вказує на значний розкид у балах. У групі є як прихильники жорсткого керівництва (макс —18), так і ті, кому цей стиль зовсім не властивий (мін —3).

Таким чином, можна говорити про комбінований стиль керівництва, у якому домінує демократична орієнтація, доповнена елементами авторитарності, що відповідає сучасним вимогам ефективного управління. Поєднання вимогливості з підтримкою ініціативи працівників створює умови для формування сприятливого психологічного клімату та підвищення задоволеності професійною діяльністю.

Опитувальник задоволеності роботою П. Е. Спектора дозволяє оцінити емоційне ставлення працівників до своєї роботи та визначити рівень задоволеності її окремими аспектами. Методика охоплює 9 складових задоволеності працею:

- заробітна плата;
- можливості просування;
- керівництво;
- додаткові пільги та виплати;
- залежні винагороди (визнання результатів праці);
- умови виконання роботи;
- колеги;
- характер роботи;
- інформування в організації.

Респонденти оцінювали 36 тверджень за шкалою від 1 до 6 балів. Після реверсування негативних тверджень і підрахунку балів визначався рівень задоволеності за кожним аспектом.

Розглянемо результати дослідження на рис. 2.2.

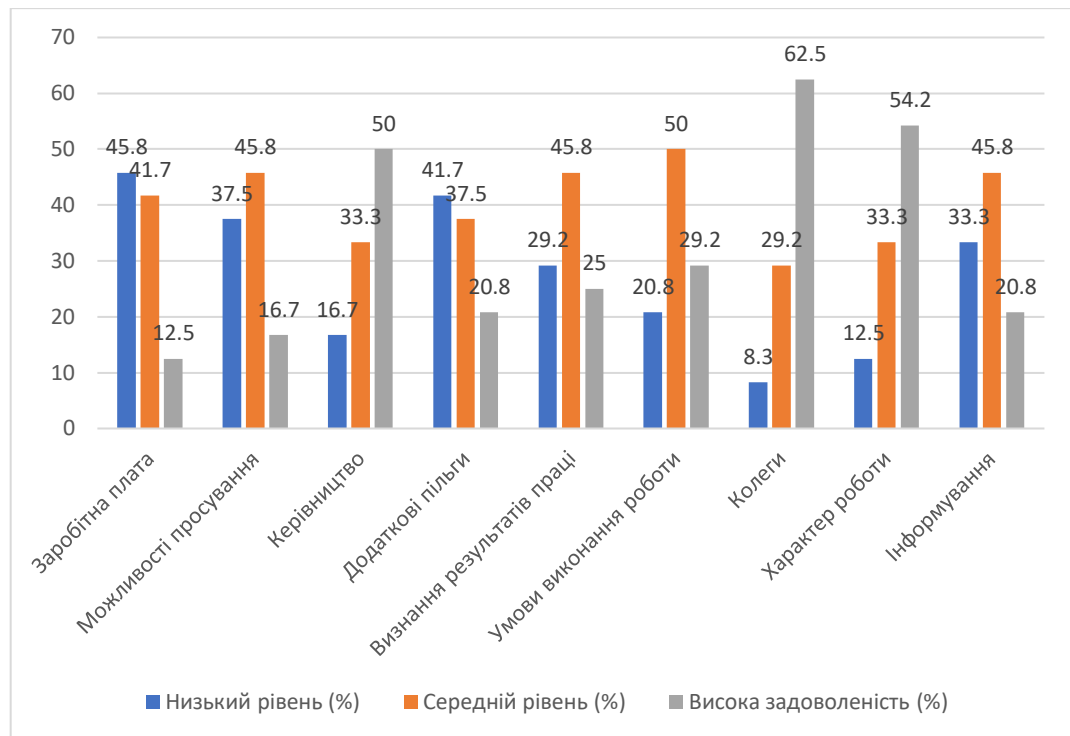


Рис. 2.2 Результати дослідження за опитувальником задоволеності роботою П. Е. Спектора (в адаптації В. В. Дайнеко)

1. Задоволеність заробітною платою.

Майже половина працівників (45,8 %) демонструють низький рівень задоволеності оплатою праці. Це свідчить про відчуття невідповідності між зусиллями та матеріальною винагородою. Лише незначна частина працівників (12,5 %) задоволена оплатою, що виступає чинником пригнічення внутрішньої вмотивованості та рівні організаційної лояльності персоналу.

2. Можливості кар'єрного просування.

Більшість працівників оцінюють можливості просування як середні (45,8 %), що може свідчити про наявність певних перспектив, але відсутність чіткої кар'єрної системи. Відносно високий відсоток низької задоволеності (37,5 %) може знижувати професійну мотивацію.

3. Задоволеність керівництвом.

Половина респондентів (50 %) демонструють високий рівень задоволеності керівництвом. Це узгоджується з результатами попередньої методики, де домінував демократичний стиль керівництва. Працівники відзначають компетентність керівника, підтримку та конструктивну взаємодію.

4. Додаткові пільги та виплати.

Рівень високий незадоволеності (41,7 %) свідчить про недостатній соціальний пакет або невідповідність пільг очікуванням працівників. Це може впливати на загальне відчуття соціальної захищеності.

5. Визнання результатів праці.

Переважає середній рівень (45,8 %), що вказує на неповний відчуття визнання. Водночас майже третина працівників не відчуває достатньої оцінки своїх зусиль, що може знижувати мотивацію та ініціативність.

6. Умови виконання роботи.

Половина працівників оцінюють умови праці як середні, а майже третина - як високі. Це свідчить про загалом прийнятні умови праці, хоча існують окремі організаційні труднощі або бюрократичні перешкоди.

7. Взаємини з колегами.

Це найбільш позитивний показник: 62,5 % працівників мають високий рівень задоволеності взаєминами в колективі. Це свідчить про сприятливий психологічний клімат, взаємопідтримку та комфортну міжособистісну взаємодію.

8. Характер роботи.

Понад половина респондентів (54,2 %) задоволені змістом своєї роботи. Це означає, що працівники вважають роботу цікавою, змістовною та такою, що дозволяє реалізувати професійні здібності.

9. Інформування в організації.

Тільки п'ята частина працівників задоволена рівнем інформування, тоді як третина демонструє низьку задоволеність. Це може вказувати на дефіцит прозорість управлінських рішень або проблеми внутрішніх комунікацій.

У табл. 2.2 представлено описові статистики за опитувальником П. Е. Спектора (в адаптації В. В. Дайнеко)

Таблиця 2.2

Описові характеристики показників задоволеності працівників роботою за опитувальником П. Е. Спектора (в адаптації В. В. Дайнеко)

	Середнє	Медіана	Мода	Дисперсія	Стандартне відхилення
Задоволеність	34,3	32 та 37	3	33,3	5,8

Середній показник задоволеності становить 34,3 бала. Цей результат свідчить про середній рівень задоволеності роботою серед усіх опитаних працівників. Більшість людей тут не виявляють крайнього незадоволення, але й не досягають пікових значень.

Отже, результати дослідження відобразили сумарний рівень задоволення колективу умовами праці можна охарактеризувати як середній із вираженими позитивними та проблемними зонами.

Найвищий рівень задоволеності спостерігається:

- взаєминами з колегами;
- характером роботи;
- керівництвом.

Ці фактори створюють позитивний психологічний клімат і сприяють емоційному благополуччю працівників.

Найнижчий рівень задоволеності пов'язаний із:

- оплатою праці;
- додатковими пільгами;
- інформуванням;
- можливостями кар'єрного зростання.

Ці аспекти можуть виступати джерелом професійного невдоволення та знижувати мотивацію.

Таким чином, результати опитувальника підтверджують, що позитивний стиль керівництва та сприятливі міжособистісні взаємини поєднуються із потребою вдосконалення матеріального стимулювання, соціальних гарантій та внутрішніх комунікацій в організації.

Методика діагностики доброзичливості за шкалою Кемпбелла спрямована на визначення рівня позитивного ставлення особистості до інших людей, рівня довіри, відкритості та готовності до співпраці. Доброзичливість виступає важливим соціально-психологічним чинником формування сприятливого психологічного клімату в колективі та задоволеності професійною діяльністю.

Респондентам пропонувалося обрати одне з двох суджень у кожній парі. За відповідь, що збігається з ключем (відображає доброзичливе ставлення), нараховувався 1 бал.

Інтерпретація результатів:

- 0–4 бали - низький рівень доброзичливості;
- 5–8 балів - середній рівень;
- 9 і більше балів - високий рівень.

Розглянемо результати дослідження у на рис. 2.3.

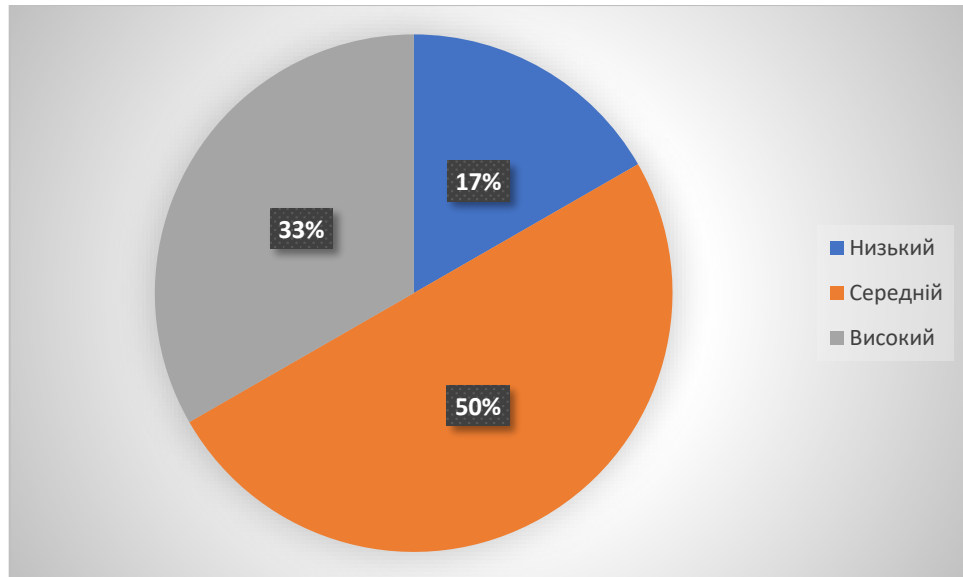


Рис. 2.3 Результати дослідження за методикою «Діагностика доброчливості» (шкала Кемпбелла)

Низький рівень доброчливості (16,7 %). Невелика частина працівників продемонструвала низький рівень доброчливого ставлення до інших. Це може проявлятися у:

- підвищеній настороженості та недовірі до людей;
- схильності очікувати негативних намірів від інших;
- обережності у встановленні міжособистісних контактів;
- прагненні уникати емоційної відкритості.

Такі установки можуть ускладнювати взаємодію в колективі та знижувати рівень психологічного комфорту.

Середній рівень доброчливості (50 %).

У половини респондентів виявлено середній рівень доброчливості.

Це засвідчує:

- загальна емпатія та толерантність.
- готовність до співпраці за сприятливих умов;
- поєднання довіри з обережністю;
- вибірковість у встановленні близьких контактів.

Працівники з таким рівнем доброзичливості здатні підтримувати ефективні робочі взаємини, хоча можуть проявляти стриманість у нових або невизначених ситуаціях.

Високий рівень доброзичливості (33,3 %).

Третина працівників демонструє високий рівень доброзичливості, що проявляється у:

- довірі до інших людей;
- готовності допомагати та підтримувати;
- відкритості та позитивній орієнтації на співпрацю;
- здатності формувати культуру взаємоповаги та взаємодопомоги.

Ці фахівці роблять вагомий внесок у гармонізацію мікроклімату, зміцнення командного духу та профілактику конфліктних ситуацій.

Отримані результати свідчать, що у досліджуваному колективі переважає середній та високий рівні доброзичливості, що є позитивним показником соціально-психологічного середовища.

Високий рівень доброзичливості сприяє:

- формуванню довірливих взаємин;
- розвитку командної роботи;
- зниженню конфліктності;
- підвищенню задоволеності професійною діяльністю.

Наявність незначної частки працівників із низьким рівнем доброзичливості може бути пов'язана з індивідуальними особливостями особистості або попереднім негативним досвідом взаємодії.

Отже, загальний висновок про особливості управлінського стилю, рівень задоволеності працею та соціально-психологічні характеристики колективу. Аналіз методики «Оцінка стилю управління» засвідчив домінування демократичного стилю керівництва, який отримав найвищі показники за рівнем вираженості. Це свідчить про орієнтацію керівника на співпрацю, врахування думки працівників та підтримку їхньої ініціативи.

Такий стиль сприяє формуванню довірливої атмосфери та залученості персоналу до спільного прийняття рішень.

Водночас встановлено наявність елементів авторитарного стилю, який у половини респондентів має середній рівень, а у третини — високий. Це вказує на використання керівником директивних методів у ситуаціях, що потребують чіткої організації, контролю та відповідальності. Помірне поєднання демократичності з вимогливістю можна розглядати як адаптивну управлінську стратегію, однак надмірна авторитарність може створювати психологічну напруженість і знижувати рівень творчої самореалізації працівників.

Низькі показники пасивного стилю управління свідчать про активну позицію керівника, його залученість до організації діяльності та відповідальність за результати роботи колективу. Відсутність тенденції до самоусунення від управління є позитивним чинником, оскільки забезпечує чіткість управлінських рішень і підтримку стабільності функціонування організації. Таким чином, загальна модель керівництва характеризується як комбінована, з переважанням демократичної орієнтації та елементами конструктивної вимогливості.

Аналіз задоволеності працею продемонстрував середній загальний рівень із чітко вираженими сильними та проблемними аспектами. Найбільш позитивно працівники оцінюють взаємини з колегами, характер роботи та діяльність керівництва. Це свідчить про сприятливий психологічний клімат, змістовність професійної діяльності та підтримувальну управлінську взаємодію.

Знайдено зони ризику, пов'язані з низькою задоволеністю заробітною платою, додатковими пільгами, можливостями кар'єрного зростання та рівнем інформування в організації. Недостатній рівень матеріального стимулювання та прозорості управлінських рішень може знижувати мотивацію, формувати відчуття професійної нереалізованості та впливати

на лояльність персоналу. Це потребує вдосконалення системи винагород, розвитку кар'єрного планування та оптимізації внутрішніх комунікацій.

Результати діагностики доброзичливості засвідчили переважання середнього та високого рівнів доброго ставлення до інших, що є вагомим ресурсом колективу. Більшість працівників демонструють готовність до співпраці, довіру та відкритість у взаємодії. Високий рівень доброзичливості третини респондентів сприяє зміцненню командної роботи, попередженню конфліктів і підтримці сприятливої соціально-психологічної атмосфери.

Для більш повного опису вибірки та результатів дослідження наведено основні статистичні показники: середнє значення, мода, медіана, дисперсія, стандартне відхилення. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Описові характеристики показників доброзичливості за методикою «Діагностика доброзичливості» (шкала Кемпбелла)

	Середнє	Медіана	Мода	Дисперсія	Стандартне відхилення
Доброзичливість	5,4	5,5	5	3,4	1,8

Досліджувана група характеризується стабільним середнім рівнем доброзичливості. Відсутність високої дисперсії вказує на сприятливе підґрунтя для командної роботи, оскільки більшість членів колективу мають схожі погляди на міжособистісну взаємодію та професійну етику.

Для детального аналізу експериментального дослідження, була проведена обробка даних на нормальний розподіл показників усіх шкал з трьох методик. За допомогою методу критерії Колмогорова-Смірнова проаналізували наші основні показники, вони показали що ці дані пройшли

нашу перевірку на нормальний розподіл (Див. у Додатку Є). Тому були обрані параметричні критерії, а саме: коефіцієнт кореляції Пірсона для пошуку значущих зв'язків та t-критерій Стюдента для пошуку значущих відмінностей.

Було визначено кореляційний зв'язок між рівнем задоволеності працею та проявами різних стилів керівництва. Результат у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Кореляційний аналіз між стилем керівництва та загальним рівнем задоволеності працею і доброзичливістю

Стиль керівництва	Загальна задоволеність	Доброзичливість
Авторитарний	0,37	0,61
Пасивний	-0,17	-0,29
Демократичний	0,30	0,60

Значущих кореляційних зв'язків між стилями керівництва та задоволеністю діяльністю працівників не виявлено. Це означає, що стиль управління не впливає на задоволеність діяльністю у даному випадку. Знайдені значущий кореляційний зв'язок між доброзичливістю та авторитарним ($r=0,61$, при $p=0,05$) тому, можна припустити, що чим більше авторитарно-особистісний та одноосібно-демократичний тим більше доброзичливості. Зростання активності керівника в рамках цих стилів сприяє підвищенню загальної задоволеності працівників роботою. Пасивний стиль негативно позначається для доброзичливості. Чим більше керівник виявляє пасивність, тим нижчою стає задоволеність працівників, хоча цей вплив і не є критичним.

Таблиця 2.5

**Аналіз значущих відмінностей показників за t-критерієм
Ст'юдента серед жінок та чоловіків**

	Середні серед жінок	Середні серед чоловіків	t- критерій Ст'юдента	p
Пасивний	8,08	7,58	0,36	0,71
Авторитарний	7,09	7,56	0,34	0,66
Демократичний	15,08	15,91	-0,77	0,44
Задоволеність	31,83	36,91	-2,35	0,02
Доброзичливість	4,58	6,25	-2,40	0,02

Можна побачити, що у чоловіків вище показники задоволеності, ніж у жінок ($t=2,35$, при $p=0,02$), тобто чоловіки більш задоволені своєю роботою, ніж жінки та більш доброзичливіші жінок ($t=2,4$, при $p=0,02$).

Таблиця 2.6

**Аналіз значущих відмінностей показників за t-критерієм
Стьюдента серед молодших та старших**

	Середні серед молодих	Середні серед старших	t- критерій Стьюдента	p
Пасивний	8,45	7,30	0,84	0,40
Демократичний	15,00	15,92	-0,85	0,40
Авторитарний	12,40	10,15	2,10	0,04
Задоволеність	31,81	36,53	-2,14	0,04
Доброзичливість	4,63	6,07	-2,00	0,05

Результати свідчать про те, що старше покоління працівників у даній вибірці є більш лояльним - вищі показники задоволеності ($t=2,14$, при $p=0,04$) та доброзичливості ($t=2,0$, при $p=0,05$). Молодь же, попри схожі з лідерами старшого віку управлінські вподобання, виявляє менший рівень задоволеності робочим процесом.

2.4 Практичні рекомендації щодо підвищення рівня задоволеності працівників діяльністю залежно від стилю керівництва

Рівень задоволеності працівників професійною діяльністю дуже має значення від стилю керівництва, який застосовується в організації. Стиль управління визначає психологічний клімат у колективі, рівень мотивації персоналу, якість комунікації та ступінь залученості працівників до робочих

процесів. Ефективне керівництво сприяє формуванню зниженню професійного вигорання, позитивного ставлення до роботи, та підвищенню продуктивності праці.

1. Рекомендації для керівників із авторитарним стилем управління.

Авторитарний стиль характеризується централізацією влади, жорстким контролем та мінімальною участю підлеглих у прийнятті рішень. Хоча цей стиль можливо дієвий у кризових періодах, він часто знижує задоволеність працівників роботою.

Практичні рекомендації:

- поступово до процесу прийняття рішень залучати співробітників;
- пояснювати причини управлінських рішень для зменшення психологічної напруги;
- використовувати конструктивний зворотний зв'язок замість критики;
- делегувати повноваження для підвищення відповідальності та довіри;
- визнавати досягнення працівників і заохочувати ініціативу.

2. Рекомендації для керівників із демократичним стилем управління.

Демократичний стиль передбачає співпрацю з підлеглими, участь працівників у прийнятті рішень та відкриту комунікацію. Він є найбільш сприятливим для формування задоволеності працею.

Практичні рекомендації:

- підтримувати відкритий діалог та регулярні обговорення робочих питань;
- залучати персонал до колективного планування та вирішення проблем;
- створювати атмосферу довіри та взаємної поваги;
- забезпечувати прозорість управлінських процесів;

- підтримувати професійний розвиток працівників через навчання та тренінги.

3. Рекомендації для керівників із ліберальним стилем.

Ліберальний стиль характеризується мінімальним втручанням керівника у діяльність підлеглих і високим рівнем автономії працівників. За відсутності належної координації це може спричиняти невизначеність і зниження задоволеності роботою.

Практичні рекомендації:

- встановлювати чіткі цілі та очікувані результати роботи;
- забезпечувати регулярний контроль виконання завдань без надмірного тиску;
- підтримувати працівників у складних ситуаціях;
- сприяти розвитку самоорганізації та відповідальності;
- формувати ефективні канали комунікації між членами команди.

4. Універсальні рекомендації для підвищення задоволеності робітників.

Відповідно від стилю керівництва, існують загальні управлінські підходи, які позитивно впливають на задоволеність працівників:

- формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі;
- забезпечення справедливого розподілу навантаження та винагороди;
- створення можливостей професійного та службового підвищення.
- підтримка гармонії між професійною діяльністю та особистим простором;
- інтеграція системи мотивації та нематеріального заохочення;
- профілактика професійного вигорання через психологічну підтримку.

5. Роль керівника у формуванні задоволеності працівників.

Керівник виступає ключовою фігурою у створенні комфортного робочого середовища. Гнучке використання стилів керівництва відповідно до ситуації та індивідуальних особливостей працівників дозволяє підвищити їхню задоволеність роботою, сформувати лояльність до організації та забезпечити ефективність діяльності колективу.

Отже, оптимізація стилю керівництва є важливим інструментом підвищення задоволеності працівників професійною діяльністю. Впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме покращенню психологічного клімату, підвищенню трудової мотивації персоналу та загальної результативності організації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Здійснене емпіричне дослідження дозволило дослідити взаємозалежності між стилем керівництва та рівнем задоволеності працівників професійною діяльністю в умовах трудових колективів. Проходили 30 людей (15 жінок та 15 чоловіків віком від 20 до 57 років) на базі ПрАТ «Харківський ювелірний завод», ТОВ «Харків-Хімпром», ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат», «Майстерія кави» та інші. У дослідженні були використані наступні методики: методику «Оцінка стилю управління»; опитувальник задоволеності роботою П. Е. Спектора (в адаптації В. В. Дайнеко); методику «Діагностика доброзичливості» (за шкалою Кемпбелла).

За результатами методики «Оцінка стилю управління» виявлено, що у досліджуваному колективі демократичний стиль керівництва (високий рівень відзначили 50 % респондентів), який характеризується високим рівнем підтримки ініціативи працівників, спрямованістю на колективне прийняття рішень та створення сприятливого психологічного клімату.

Результати опитувальника задоволеності працівників П. Е. Спектора показали середній загальний рівень задоволеності. Найвищий рівень задоволеності спостерігався у таких сферах, як взаємини з колегами (46% високий рівень), характер роботи (54,2 %) та керівництво (50 %). Найнижчі показники зафіксовані у сфері заробітної плати (12,5 %), додаткових пільг (41,7 %), можливостей кар'єрного зростання (45,8 %) та рівня інформування (45,8 %). Ці фактори виступають джерелом потенційного невдоволення та можуть обмежувати мотивацію та професійну лояльність працівників.

Діагностика доброзичливості за шкалою Кемпбелла показала переважання середнього (50 %) та високого рівнів доброзичливості (33,3 %), що є важливим соціально-психологічним ресурсом колективу.

За результатами кореляційного аналізу значущих кореляційних зв'язків між стилями керівництва та задоволеністю діяльністю працівників не було виявлено. Таким чином, стиль управління не має впливу на задоволеність діяльністю.

Знайдені значущий кореляційний зв'язок між доброзичливістю та авторитарним стилем керівництва ($r=0,61$, при $p=0,05$) та демократичним ($r=0,60$, при $p=0,05$), можна зробити припущення, що чим більше авторитарний та демократичний, тим більше доброзичливості. Якщо буде зростання активності керівника в рамках цих стилів тоді це вплине на підвищення загальної задоволеності працівників роботою. А ось пасивний стиль негативно позначається для доброзичливості. Тобто, чим більше керівник виявляє пасивність, тим нижчою.

Аналіз значущих відмінностей за t-критерієм Стюдента виявив, що чоловіки більш задоволені своєю роботою, ніж жінки ($t=2,35$, при $p=0,02$) та більш доброзичливіші ($t=2,35$, при $p=0,02$), також старше покоління працівників є більш задоволеними ($t=2,14$, при $p=0,04$) і доброзичливіші ($t=2,0$, при $p=0,05$).

ВИСНОВКИ

Проведене теоретичне та емпіричне дослідження підтвердило, що стиль керівництва є ключовим чинником, що визначає рівень задоволеності працівників своєю діяльністю та загальну ефективність організаційної роботи. Аналіз наукових статей продемонстрував, що стиль керівництва формується під впливом особистих якостей керівника, його професійної компетентності, ціннісних орієнтацій, управлінського досвіду та організаційних умов. Він виявляється у методах прийняття рішень, методах мотивації, стилі спілкування та управлінського впливу, що безпосередньо впливає на соціально-психологічний клімат колективу.

Проаналізовані наукові психологічні підходи до розуміння стилю керівництва та його основних типів у психології управління. Дослідження різних стилів керівництва показало їх неоднаковий вплив на мотивацію та задоволеність працівників. Авторитарний стиль може знижувати ініціативність і задоволеність працею, тоді як демократичний і трансформаційний стилі сприяють професійному розвитку, автономії та довірі до керівництва. Ліберальний стиль, хоча й підтримує самостійність персоналу, потребує високого рівня організаційної культури та дисципліни, щоб залишатися ефективним.

Визначено психологічні підходи до вивчення задоволеності працівників професійною діяльністю. Задоволеність працівників розглядається як багатовимірний феномен, що включає когнітивні, мотиваційні, особистісні та соціально-психологічні чинники. Когнітивний підхід підкреслює суб'єктивне сприйняття умов праці, мотиваційний – роль внутрішніх і зовнішніх стимулів, особистісний – індивідуальні характеристики та цінності працівника, а соціально-психологічний – вплив колективу та корпоративної культури. Інтеграційний підхід дозволяє

комплексно оцінити задоволеність працівників і передбачити її вплив на продуктивність та стабільність організації.

Проведено емпіричне дослідження взаємозв'язку стилю керівництва і рівня задоволеності працівників діяльністю. Було 30 досліджуваних (15 жінок та 15 чоловіків віком від 20 до 57 років) на базі ПрАТ «Харківський ювелірний завод», ТОВ «Харків-Хімпром», ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат», «Майстерія кави» та інші. Емпіричне дослідження підтвердило, що вивчений колектив характеризується домінуванням демократичного стилю керівництва (високий рівень відзначили 50% респондентів), який поєднується з помірними проявами авторитарності (33,3%). Такий комбінований підхід забезпечує підтримку ініціативи працівників, колективне прийняття рішень та сприятливий психологічний клімат, що стимулює творчість, відповідальність та професійну залученість. Результати опитувальника показали середній рівень загальної задоволеності, з високими показниками у сфері взаємин з колегами, характеру роботи та керівництва, та нижчими – у питаннях заробітної плати, пільг, кар'єрних перспектив і рівня інформування.

Задоволеність працівників за П. Е. Спектором показали середній загальний рівень задоволеності. Найвищий рівень задоволеності спостерігався у таких сферах, як взаємини з колегами (46% високий рівень), характер роботи (54,2 %) та керівництво (50 %). Найнижчі показники зафіксовані у сфері заробітної плати (12,5 %), додаткових пільг (41,7 %), можливостей кар'єрного зростання (45,8 %) та рівня інформування (45,8 %). Ці фактори виступають джерелом потенційного невдоволення та можуть обмежувати мотивацію та професійну лояльність працівників.

Діагностика доброзичливості за шкалою Кемпбелла засвідчила наявність середнього (50 %) та високого рівнів (33,3 %) доброзичливості, що є соціально-психологічним ресурсом для підтримки ефективного колективного функціонування.

Знайдені значущий кореляційний зв'язок між доброзичливістю та авторитарним стилем керівництва ($r=0,61$, при $p=0,05$) та демократичним ($r=0,60$, при $p=0,05$), можна зробити припущення, що чим більше авторитарний та демократичний, тим більше доброзичливості. Якщо буде зростання активності керівника в рамках цих стилів тоді це вплине на підвищення загальної задоволеності працівників роботою. А ось пасивний стиль негативно позначається для доброзичливості. Тобто, чим більше керівник виявляє пасивність, тим нижчою.

Аналіз значущих відмінностей за t -критерієм Ст'юдента виявив, що чоловіки більш задоволені своєю роботою, ніж жінки ($t=2,35$, при $p=0,02$) та більш доброзичливіші ($t=2,35$, при $p=0,02$), також старше покоління працівників є більш задоволеними ($t=2,14$, при $p=0,04$) і доброзичливіші ($t=2,0$, при $p=0,05$).

Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення рівня задоволеності працівників діяльністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. *Modern economics*. 2020. № 21. С. 30–36.
2. Вініченко І. І., Дідур К. М. Сутність та теоретичні основи стилю управління. *Агросвіт*. 2011. № 21. С. 28–32.
3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Менеджмент в організації : навч. посіб. Київ : Кондор, 2004. 598 с.
4. Губа Н. О. Психологічні чинники рівня задоволеності працею персоналу страхових компаній. *Проблеми сучасної психології*. 2017. № 2 (12). С. 17–22.
5. Дончевська Н. П., Кушнір Ю. В. Задоволеність працею персоналу організації її форми та вплив на ефективність діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2022. № 6. С. 112–115.
6. Колінко Н. О. Феноменологія та систематизація традиційних і сучасних стилів керівництва. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.7. С. 380–391.
7. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Процик І. С. Керівництво організацією : навч. посіб. Львів : Вид во НУ «Львівська політехніка», 2008. 244 с.
8. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. 2-ге вид., допов. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
9. Мала Н. Т. Класифікація стилів керівництва. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2006. № 567: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 87–91.

10. Маслова С. О., Кононюк К. Є. Мотивація як фактор ефективності праці. Вісник ЖДТУ. 2018. № 2 (84). С. 85–89.
11. Петрова Л. Г. Соціально-психологічні чинники задоволеності професійною діяльністю менеджера з персоналу : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10. Київ, 2016. 295 с.
12. Петрова Л. Г. Теоретичний огляд проблеми задоволеності професійною діяльністю. Актуальні проблеми психології. 2013. № 39. С. 57–61.
13. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. Бізнесінформ. 2021. № 5. С. 378–384.
14. Саврук О. Ю. Стилi керівництва: сутність та характерні риси. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2009. № 640 : Проблеми економіки та управління. С. 387–393.
15. Фугело О. М. Теоретичний аналіз досліджень проблеми задоволеності працею. Збірник наукових праць НПУ імені М.П. Драгоманова. 2003. № 19. С. 230–233.
16. Хараджи М. В., Сагіна К. Г. Особливості соціально-психологічного клімату в організації. Перспективи та інновації науки. 2022. № 9 (14). С. 655–664.
17. Ходаковська М. О. Задоволеність працею в сучасних умовах. Актуальні проблеми управління персоналом та економіки праці : зб. матеріалів V Всеукр. науково-практ. конф. молодих уч. і студентів, м. Житомир, 31 берез. 2016 р. Житомир, 2017. С. 104–108.
18. Цимбалюк І. М. Психологія управління / Київ, 2008. 242 с.
19. Batranak G., Giliuvienė V. Theoretical aspects of employee job satisfaction. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2018. №. 73. Р. 157–168.

20. Faisal-E-Alam M. Employee satisfaction and its' impact on organizational commitment: a resource based approach. *International journal on recent trends in business and tourism*. 2022. №. 6 (2). P. 14–30.
21. Hulin C. L. Job attitudes. *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2003. P. 255–276.
22. Ilies R., Judge T. On the heritability of job satisfaction: the mediating role of personality. *Journal of applied psychology*. 2003. Vol. 88, №. 4. P. 750–759.
23. Ishfaq A., Talar I. Relationship between motivation and job satisfaction: a study of higher educational institutions. *Journal of economics and behavioral studies*. 2011. Vol. 3, no. 2. P. 94–100.
24. Moorman R. H. The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human relations*. 1993. №. 6. P. 759–776.
25. Walker A. S., Sorce P. A. Correlates of job satisfaction of early career employees in printing and publishing occupations. New York, 2009. 75 p.
26. Zamfir K. Work satisfaction: sociologist's opinion. *Politizdat*, 1983. 141 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

«Оцінка стилю управління» <https://forms.gle/pwihhurTVad7Tr8d6>

Методика «оцінка стилю керівництва» (Козловська О. В., Ромашок А. Й., Урумський В. І)

Інструкція для учасників дослідження: Пропонується в стверджувальній формі об'єктивно відповісти на запитання, які стосуються характеру Вашого керівника, ставлення, звичок, нахилів, обвести кружечком номери тих питань, які відповідають Його поведінці і ставленню до людей. Якщо Він ніколи не зустрічався з деякими з цих ситуацій, постарайтесь уявити, як би Він міг себе поводити в них.

1. В роботі з людьми він віддає перевагу, щоб вони беззастережно виконували його розпорядження.
2. Його легко захопити новими задачами, але він швидко втрачає інтерес до них.
3. Люди часто заздять його терпінню і витримці.
4. В складних ситуаціях він завжди думає про інших, а потім про себе.
5. Його батьки рідко примушували мене робити те, що він не хотів.
6. Його дратує, коли хто-небудь проявляє занадто багато ініціативи.
7. Він дуже напружено працює, оскільки не може покластися на своїх заступників.
8. Коли він відчуває, що мене не розуміють, він відмовляється від спроби довести що-небудь.
9. Він вміє об'єктивно оцінити своїх підлеглих, виділивши серед них сильних, середніх і слабких.
10. Йому доводиться часто радитися зі своїми заступниками, перш ніж віддати певне розпорядження.

11. Він рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати в людей роздратування.
12. Перекоаний, що його оцінки успіхів і невдач підлеглих точні і справедливі.
13. Він завжди вимагаю від підлеглих неухильного дотримання моїх наказів і розпоряджень.
14. Йому легше працювати одному, ніж керувати людьми.
15. Більшість вважає його чуйним керівником.
16. Йому здається, що від колективу не варто нічого приховувати - ні хорошого, ні поганого.
17. Якщо ж він зустрічає опір, в нього пропадає інтерес до роботи з людьми.
18. Ігнорує колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність одноосібного керівництва.
19. Щоб не підірвати свій авторитет, він ніколи не визнаю своїх помилок.
20. Йому часто для ефективної роботи не вистачає часу.
21. На грубість підлеглих він прагне знайти відповідну реакцію, яка не викликає конфліктів.
22. Він робить все, щоб підлегли охоче виконували мої доручення.
23. З підлеглими в нього дуже тісні контакти і товариські відносини.
24. Він завжди прагне за будь-яку ціну бути першим у всіх справах.
25. Він намагається виробити універсальний стиль управління, який підходить до більшості ситуацій.
26. Йому легше сприймати точку зору більшості колективу, ніж виступати проти нього.
27. Йому здається, що підлеглих треба хвалити за кожне, навіть незначне, досягнення.
28. Він не може критикувати підлеглого в присутності інших людей.

29. Йому доводиться частіше просити, ніж вимагати.

30. Він часто втрачає від збудження контроль над своїми почуттями, особливо коли мені надокучають.

31. Якщо б він мав можливість частіше бувати серед підлеглих, то ефективність мого керівництва значно б підвищилась.

32. Він інколи проявляє спокій і байдужість до інтересів, захоплень підлеглих.

33. Він надає найбільш кваліфікованим підлеглим більше самостійності в розв'язанні складних завдань, особливо не контролюючи їх.

34. Йому до вподоби аналізувати і обговорювати з підлеглими їх проблеми.

35. Його помічники справляються не лише зі своїми, а й з моїми функціональними обов'язками.

36. Йому легше уникнути конфлікту з вищим керівництвом, ніж з підлеглими, яких завжди можна поставити на місце.

37. Завжди домагається виконання своїх розпоряджень, не зважаючи на обставини.

38. Найбільш важка справа для нього - це втручатися в хід роботи людей, вимагати від них додаткових зусиль.

39. Щоб краще зрозуміти підлеглих, він прагне уявити себе на їх місці.

40. Перекоаний, що керівництво людьми повинно бути гнучким - підлеглим не можна демонструвати ні сталеві непохитності, ні панібратства.

41. Його більше хвилюють власні проблеми, ніж інтереси підлеглих.

42. Йому доводиться часто займатися поточними справами і відчувати від цього велике емоційне й інтелектуальне навантаження.

43. Батьки примушували його підкорятися навіть тоді, коли я вважав це нерозумним.

44. Роботу з людьми він уявляє собі як тяжку справу.

45. Він прагне розвивати в колективі взаємодопомогу і співробітництво.
46. Він з вдячністю ставлюся до пропозицій і порад своїх підлеглих.
47. Для нього головне в керівництві - розподілити обов'язки.
48. Для нього ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі існують лише як виконавці волі керівника.
49. Для нього підлеглі - безвідповідальні люди, і лише тому їх потрібно постійно контролювати.
50. Для нього найкраще надати повну самостійність колективу і ні в що не втручатися.
51. Для його більш якісного керівництва потрібно заохочувати найбільш здібних підлеглих і суворо карати недбайливих.
52. Він завжди визнає свої помилки і вибираю більш правильне рішення.
53. Йому доводиться часто пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними обставинами.
54. Порушника дисципліни він суворо караю.
55. В критиці недоліків підлеглих він безжалісний.
56. Іноді йому здається, що в колективі я зайва людина.
57. Перш ніж карати підлеглих, він прагне похвалити їх.
58. Він добре взаємодію з колективом і прислухаюся до його думки.
59. Йому часто дорікають за надмірну увагу до підлеглих.
60. Якщо б його підлеглі робили так, як я вимагаю, то він досягнув би більшого.

30. Він часто втрачає від збудження контроль						31. Якщо б він мав можливість частіше бути	32. Він ніколи проявляв спокій і байдужість	33. Він надає найбільш кваліфікованим пі	34. Йому до вподоби аналізувати і обговорю	35. Його помічники справляються не л	
ні	ні	так	так	так	ні						
так	ні	так	ні	так	так						
так	ні	так	так	так	ні						
так	так	ні	так	так	ні						
так	ні	так	так	так	ні						
так	ні	так	так	так	так						
так	так	так	так	так	так						
так	ні	так	так	так	так						
36. Йому легше уникнути конфлікту з вищ						37. Завжди домагались виконання своїх	38. Найбільш важка справа для нього – ці	39. Щоб краще зрозуміти підлеглих, він гр	40. Переконаний, що керівництво людьми	41. Його більше хвилюють власні пробле	
ні	ні	ні	так	так	ні						
ні	так	ні	так	ні	ні						
ні	так	ні	так	так	ні						
ні	так	ні	так	так	ні						
ні	так	ні	так	так	ні						
ні	так	ні	так	так	ні						
ні	так	так	так	так	ні						
ні	так	так	так	так	ні						
42. Йому доводиться часто займатися пот						43. Батьки примушували його підкорятися	44. Роботу з людьми він уявляє собі як т	45. Він прагне розвивати в колективі взає	46. Він з відчуженістю ставиться до пропозиц	47. Головні в керівництві для нього – роз	
ні	ні	ні	так	ні	ні						
так	ні	ні	так	ні	ні						
так	ні	ні	так	ні	ні						
так	ні	ні	так	так	ні						
так	ні	ні	так	так	ні						
так	ні	ні	так	так	ні						
так	ні	так	так	так	ні						
ні	ні	так	так	так	ні						
48. Для нього ефективність управління до						49. Для нього підлегли – безвідповідальні	50. Для нього найкраще надати повну сам	51. Для нього для більш високого керівниц	52. Н завжди визнає свої помилки і вибір	53. Йому доводиться часто поновлювати н	
ні	ні	ні	ні	так	ні						
ні	ні	ні	ні	так	ні						
ні	ні	ні	ні	так	ні						
так	ні	ні	ні	так	ні						
ні	ні	ні	ні	так	ні						
ні	ні	ні	так	так	ні						
так	ні	ні	ні	так	ні						
ні	ні	ні	так	так	ні						
54. Похвала дисципліни він суворі кар						55. В критичні моменти підлеглих він безз	56. Інші йому здається, що в колективі я з	57. Перш ніж карати підлеглих, він прагне	58. Він добре взаємодіє з колективом і гр	59. Йому часто доводиться за надмірну ува	60. Як
ні	ні	ні	ні	так	ні						
ні	ні	ні	ні	так	ні						
так	ні	ні	ні	ні	ні						
так	ні	ні	так	так	ні						
ні	ні	ні	ні	ні	ні						
так	ні	ні	ні	так	ні						
так	ні	ні	так	так	ні						
ні	ні	так	так	так	ні						

Додаток Б

Опитувальник задоволеності роботою П. Е. Спектора (в адаптації В. В. Дайнеко): <https://forms.gle/AJQHPrU4eenitwDc9>

«Опитувальник задоволеності роботою» (Job Satisfaction Survey; JSS), розроблений П. Е. Спектром (в адаптації В. В. Дайнеко)

Опитувальник складається з 36 питань та кожна відповідь оцінюється від 1 до 6 балів. Віднесіть ці висловлювання до вашої сьогоденної роботи та оцініть, наскільки ви з ними згодні чи не згодні. Варіанти відповідей: а) зовсім не згоден; б) не згоден; в) швидше не згоден; г) скоріше згоден; д) згоден; є) цілком згоден.

1. Думаю, що я отримую непогану оплату за роботу, яку я виконую.
2. У цій організації я практично не маю шансів отримати підвищення.
3. У мене виключно тямущий і грамотний керівник.
4. Мене не задовольняє система додаткових виплат, що існує у цій організації.
5. Коли я добре виконую свою роботу, я відчуваю визнання та подяку.
6. Багато наших правил та інструкцій перешкоджають нормальній роботі.
7. Мені подобаються люди, з якими я працюю.
8. Іноді мені здається, що моя робота не має жодного сенсу.
9. У цій організації добре налагоджено інформування своїх працівників.
10. Надбавки до зарплати дуже незначні і відбуваються рідко.
11. Ті, хто добре справляється зі своєю роботою, мають реальні шанси на підвищення.
12. Мені не подобається те, як зі мною звертається мій керівник.
13. Додаткові пільги та виплати, які ми тут отримуємо, не гірші, ніж у більшості інших організацій.
14. Я не бачу, щоб те, що я роблю, хоч якось цінувалося.

15. Мої спроби покращити процес роботи не натикаються на бюрократизм і зволікання.
16. Багато моїх колег грішать некомпетентністю.
17. Мені цікаво вирішувати завдання, що виникають у моїй роботі.
18. Мені неясні цілі, які ставить перед собою ця організація.
19. Думаю, що мене недостатньо цінують у цій організації, судячи з того, скільки мені платять.
20. Шанси просунутися кар'єрними сходами тут не гірше, ніж в інших місцях.
21. Мій керівник виявляє мало інтересу до почуттів своїх підлеглих.
22. Наша організація забезпечує добрий соціальний пакет.
23. У нас майже не отримують матеріальних винагород за хорошу роботу.
24. Мені доводиться виконувати масу формальних та непотрібних речей.
25. Я отримую задоволення від роботи зі своїми колегами.
26. Мені часто здається, що я не знаю, що відбувається у нашій організації.
27. Я пишаюся роботою, яку я виконую.
28. Я задоволений можливостями підвищення зарплати
29. Ми не маємо того соціального пакету, який мали б мати.
30. Мені дуже подобається мій керівник.
31. Моя робота перевантажена писаниною.
32. Я не відчуваю, щоб мої зусилля оцінювалися так, як вони того заслуговують.
33. Якщо я захочу, маю реальні можливості просунутися по службі.
34. Мені дуже подобається атмосфера нашого колективу.
35. Я отримую задоволення від цієї роботи.

36. Мене не задовольняє рівень інформування працівників у нашому підрозділі.

Додаток В

«Діагностика доброзичливості» (за шкалою Кемпбелла):
<https://forms.gle/SxKJFnFeSgtuUQzE8>

Діагностика доброзичливості (за шкалою Кемпбелла)

Інструкція. Уважно прочитайте пари суджень опитувальника. Якщо ви вважаєте, що яке-небудь судження з пари вірно і відповідає вашому уявленню про себе та інших людей, то в бланку відповідей навпроти номера судження відзначте ступінь вашої згоди з ним, використовуючи запропоновану шкалу. Якщо у вас виникли які-небудь питання, задайте їх, перш ніж почнете виконувати тест.

Тестовий матеріал

- 1 а) Людина чаші всього може бути впевнений в інших людях.
- б) Довіряти іншому небезпечно, так як він може використовувати це в своїх цілях.
- 2 а) Люди скоріше будуть допомагати один одному, ніж ображати один одного.
- б) У наш час навряд чи знайдеться така людина, якій можна було б повністю довіритися.
- 3 а) Ситуація, коли людина працює для інших, сповнена небезпеки,
- б) Друзі і співробітники виступають найкращим гарантом безпеки.
- 4 а) Віра в інших є основою виживання в наш час,
- б) Довіряти іншим рівнозначно пошуку неприємностей.
- 5 а) Якщо знайомий просить у борг, краще знайти спосіб відмовити йому.
- б) Здатність допомогти іншому становить одну з кращих сторін нашого життя.
- 6 а) "Договір дорожче грошей" - все ще краще правило в наш час.
- б) У наш час необхідно прагнути догоджати всім незалежно від власних принципів.

Додаток Г

Сирі бали за методикою «Оцінка стилю управління»

працівник	стать	вік	Авторитарний	Пасивний	Демократичний
1	ж	20	6	10	14
2	ж	21	13	8	12
3	ж	22	12	7	15
4	ж	23	14	9	13
5	ж	24	9	15	20
6	ж	25	13	9	16
7	ж	26	18	3	19
8	ж	27	10	8	14
9	ж	28	11	8	15
10	ж	29	3	10	14
11	ж	30	7	6	13
12	ж	31	12	4	16
13	ч	33	8	11	18
14	ч	34	18	2	20
15	ч	36	12	8	17
16	ч	37	10	12	13
17	ч	38	11	6	16
18	ч	39	14	5	20
19	ч	41	5	15	12
20	ч	43	10	5	14
21	ч	45	16	5	17
22	ч	48	15	9	18
23	ч	52	7	6	14
24	ч	57	9	7	12
25	ч	55	12	6	13
26	ч	44	14	5	17
27	ч	40	11	6	16
28	ж	20	13	7	15
29	ж	21	14	8	16
30	ж	21	9	9	19

Додаток Д

Сирі бали за опитувальником задоволеності роботою П. Е. Спектора

Загальний бал П.Е. Спектора	зарплата	можливості просування	керівництво	додаткові пільги	визначення результатів	умови роботи	колеги	характер роботи	інформування
28	2	2	4	2	4	3	5	4	2
31	2	3	4	2	4	3	6	4	3
34	2	3	5	2	4	4	6	5	3
37	3	3	4	4	4	5	6	5	3
36	3	3	4	3	5	4	6	5	3
38	3	4	5	3	5	4	6	5	3
32	2	3	5	2	4	4	5	4	3
26	1	2	4	1	3	3	6	4	3
35	3	3	5	3	4	4	5	5	3
28	2	3	3	2	3	4	5	4	2
25	1	2	4	1	3	3	5	4	2
32	2	3	5	2	4	4	5	5	2
27	1	2	5	1	3	3	5	5	2
40	3	4	6	3	5	5	5	5	4
32	2	3	4	3	4	4	5	4	3
36	3	4	4	3	4	4	6	5	3
50	5	5	6	5	6	6	6	6	5
39	3	3	6	3	5	5	6	5	3
35	4	3	5	3	4	4	5	4	3
37	3	3	5	3	5	4	6	5	3
37	3	4	5	3	4	4	5	5	4
39	3	3	6	3	5	5	6	5	3
42	4	4	5	4	5	5	6	5	4
29	2	3	4	2	4	3	5	4	2
43	4	4	4	4	4	4	5	5	3
36	3	4	5	3	5	4	5	4	3
45	3	3	5	3	4	5	6	5	4
31	2	3	4	2	3	3	6	4	2
38	2	4	5	4	4	4	5	5	3
32	3	3	4	1	4	4	5	5	3

Додаток Е

Сирі бали за методикою «Діагностика доброзичливості» (шкала
Кемпбелла)

працівник	стать	вік	шкала Кемпбелла
1	ж	20	3
2	ж	21	4
3	ж	22	6
4	ж	23	7
5	ж	24	5
6	ж	25	6
7	ж	26	8
8	ж	27	3
9	ж	28	5
10	ж	29	2
11	ж	30	2
12	ж	31	4
13	ч	33	7
14	ч	34	8
15	ч	36	5
16	ч	37	5
17	ч	38	9
18	ч	39	6
19	ч	41	5
20	ч	43	7
21	ч	45	6
22	ч	48	7
23	ч	52	6
24	ч	57	4
25	ч	55	6
26	ч	44	6
27	ч	40	7
28	ж	20	6
29	ж	21	5
30	ж	21	7

Додаток Ж

Показники на нормальний розподіл за кореляцією Колмогорова-Смірнова

	N	макс.D	K.-C. p
Авторитарний	24	0,06	P > 20
Пасивний	24	0,11	P > 20
Демократичний	24	0,17	P > 20
Задоволення	24	0,08	P > 20
Доброзичливість	24	0,12	P > 20