

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Юридичний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

В.о. завідувача кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
д. держ. упр., професор

Володимир ЄМЕЛЬЯНОВ

“ ” 2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему:

**ВПЛИВ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА СОЦІАЛЬНО –  
ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ  
ВЛАДИ**

Керівник: д. н. з держ. упр., професор  
Антонова Людмила Володимирівна  
(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент: ст. викладач  
Верба Світлана Миколаївна  
(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконав: студент VI курсу групи 636МЗ  
Свиридович Ганна Леонідівна  
(П.І.Б.)

Спеціальності: 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

ОПП: «Державна служба»

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА СОЦІАЛЬНО - ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В ОРГАНІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ .....	7
1.1. Поняття стилю керівництва в органі державної влади, його зміст та різновиди.....	7
1.2. Соціально -психологічний клімат в колективі органу державної влади та фактори, які впливають на нього.....	22
1.3. Вплив стилю керівництва на соціально – психологічний клімат колективу.....	30
Висновки до першого розділу .....	37
РОЗДІЛ 2.ВПЛИВ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В КОЛЕКТИВІ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ У МИКОЛАЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ	
2.1. Емпіричне дослідження соціально - психологічного клімату в Головному управлінні та визначення чинників, які вплинули на його формування.....	40
2.2. Аналіз особливостей стилю керівництва в Головному управлінні та його вплив на сформований соціально – психологічний клімат в колективі Головного управління.....	48
Висновки до другого розділу .....	66
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОБОТИ З УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО – ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ.....	67
3.1. Шляхи покращення соціально-психологічного клімату колективу ОДВ...67	
3.2. Розробка практичних рекомендацій, які можуть допомогти в покращенні соціально-психологічного клімату в колективі Головного управління.....	71
Висновки до третього розділу .....	74
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	82

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Відповідно до статті 1 Закону України «Про державну службу», державний службовець - це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби [45]. Державний службовець до виходу на пенсію має мати трудового стажу близько 40 років, а це означає що 8,3 роки свого життя він має провести на роботі (за умови якщо в році в середньому 260 робочих дні з яких: 32 робочих дні – це відпустка основна та додаткова, 10 робочих дні – це лікарняні, а робочий день триває 8 годин). Державний службовець, це перш за все людина, яка велику частину свого життя присвячує служінню народу та задоволенню потреб інших громадян у межах своєї компетентності. Державна установа для службовця є другою домівкою і від того наскільки «затишно» і атмосферно в цій домівці, залежить як ментальне здоров'я самого службовця, так і якість надання послуг, задоволення потреб громадян та щоденне вирішення завдань та задач, які стоять перед ним.

Тому для службовця є надзвичайно важливим в якому середовищі він перебуває, які люди його оточують, які взаємовідносини між цими людьми, умови та зміст праці, стиль керівництва, або ж простіше кажучи який соціально - психологічний клімат у нього в колективі. На соціально – психологічний клімат в колективі впливають такі фактори: стиль керівництва, міжособистісні стосунки, умови праці та матеріально - технічне забезпечення, зміст праці, її складність та різноманітність, особистість керівника. Проте, дана робота присвячена перш за все впливу саме стиль керівництва на соціально – психологічний клімат в колективі органу державної влади.

Атмосферу і затишок вдома для сім'ї створює жінка або мати, а на роботі головний тон для колективу задає керівник.

**Метою дослідження** є теоретичне обґрунтування взаємозалежності стилів керівництва, особових якостей керівника та їх вплив на соціально - психологічного клімату в органі державної влади.

**Завдання**, які були визначені для досягнення мети:

- розкрити теоретичні засади стилю керівництва в органі державної влади, його змісту та різновидів;
- розкрити зміст поняття соціально - психологічного клімату в колективі;
- проаналізувати як різні види стилю керівництва впливають на формування соціально – психологічний клімату в колективі;
- дослідити соціально - психологічний клімат колективу Головного управління та визначити чинники, які вплинули на його формування;
- проаналізувати особливості стилю керівництва в Головному управлінні та його вплив на сформований соціально – психологічний клімат в колективі Головного управління;
- запропонувати шляхи покращення соціально – психологічного клімату колективу Головного управління;
- розробити практичні рекомендації, які можуть допомогти в покращенні соціально-психологічного клімату в колективі Головного управління.

**Об'єктом дослідження** є соціально - психологічний клімат органу державної влади на прикладі Головного управління Державної казначейської служби України у Миколаївській області (далі по тексту – Головне управління).

**Предмет дослідження** є стиль керівництва як один із основних чинників впливу на психологічний клімат органу державної влади.

**Методами дослідження** є теоретичні (аналіз і синтез літератури з обраної проблеми, синтез і узагальнення отриманих результатів), а також проведення емпіричного дослідження у вигляді проведення анкетування серед працівників Головного управління, опитування та власного спостереження.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у всебічному обґрунтуванні впливу стилю керівництва на формування, підтримання та покращення соціально-психологічного клімату в органі державної влади в умовах сучасних трансформацій України, зокрема через визначення механізмів, за допомогою яких демократично-авторитарний стиль керівництва (співвідношення директивності та участі персоналу в прийнятті рішень) впливає на згуртованість, мотивацію, довіру, внутрішні комунікації, психологічну безпеку працівників і запобігання конфліктам та професійному вигоранню, а також через обґрунтування практичних управлінських інструментів (регулярні комунікаційні наради, зворотний зв'язок і визнання внеску, делегування, командоутворення, справедливе стимулювання та підтримка балансу «робота–життя») як чинників забезпечення стабільної результативності діяльності органу.

У роботі:

- обґрунтовано інтегрований кадрово-мотиваційний підхід до зміцнення соціально-психологічного клімату в органі державної влади, що поєднує кадрово-психологічну технологію формування колективу на засадах психологічної сумісності та взаємодоповнюваності (цінності, рольові очікування, темпераментні/поведінкові особливості) із управлінськими заходами мінімізації деструктивної та непродуктивної поведінки персоналу, а також удосконаленими підходами до мотивації й стимулювання з урахуванням критеріїв сприйнятої справедливості та цінності винагороди, що передбачає систематичний перегляд матеріальних і нематеріальних стимулів для запобігання демотивації та зниженню результативності праці.

- розроблено та обґрунтовано організаційну модель формування (та підтримання) соціально-психологічного клімату в колективі Головного управління, що поєднує управлінські, комунікативні та психолого-організаційні інструменти і передбачає: запровадження “двоконтурної комунікації” (узгодження пріоритетів і ризиків на початку тижня та підбиття підсумків із рефлексією й визнанням внеску наприкінці тижня), розвиток

командної взаємодії (тренінги/командотворчі заходи), а також корекцію демократично-авторитарного стилю керівництва в напрямі менторства та колаборації (делегування, психологічна безпека, підтримка ініціатив і навчання на помилках) із урахуванням специфіки державної служби та балансу «робота–життя».

**Практичне значення результатів дослідження.** В результаті аналізу наукових джерел з психології та менеджменту та проведення емпіричного дослідження у вигляді учасницького спостереження, анкетування та опитування серед співробітників Головного управління досліджено стиль керівництва органу державної влади та стан соціально - психологічного клімату колективу даного органу. Результати дослідження можуть бути відправною точкою для практичного використання з метою покращення соціально - психологічного клімату колективу будь – якого органу державної влади, коригування або вдосконалення стилю керівництва, а також для подальшого наукового використання - для вироблення дієвих способів покращення клімату колективу Головного управління. Практична значущість даної роботи полягає у допомозі керівникам краще зрозуміти вплив їхнього стилю керівництва на соціально - психологічний клімат в органі державної влади, а також буде запропоновано шляхи покращення соціально - психологічного клімату та розроблено практичні рекомендації, які можуть допомогти в покращенні соціально-психологічного клімату в колективі Головного управління.

**Особистий внесок магістранта.** Магістерська робота є самостійно завершеним дослідженням. Наукові положення, розробки, результати, висновки і рекомендації отримані автором самостійно.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, які включають сім підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 88 сторінок, основного тексту – 81 сторінка. Список використаних джерел налічує 72 найменування. Робота містить 31 рисунок та 1 таблицю.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА СОЦІАЛЬНО - ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В ОРГАНІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

### 1.1. Поняття стилю керівництва в органі державної влади, його зміст та різновиди

Ефективність роботи будь якої організації, установи або підприємства визначається рядом показників, особливе місце з яких посідає стиль керівництва. За умови правильно підбраного стилю керівництва, досягається максимально ефективно використання потенціалу підлеглих, розкриття їх творчих можливостей, знань та умінь. Що ж воно таке «стиль керівництва»?! Визначенню поняття «стиль керівництва» присвячені роботи багатьох науковців. Зокрема це: М. Виноградський, Д. Макгрегор, Р. Блейк та Д. Моутон, В. Гладунський, А. Гончаров, О. Кузьмін, К. Левін, В. Терещенко, О. Донченко та інші.

Слово "стиль" має два визначення. По – перше, його можна розглядати як характерний вид, різновид чогось, яка впроявляється в особливих ознаках чи властивостях, а по -друге – це метод, сукупність прийомів певної діяльності, поведінки або ж роботи. В перекладі з грецької мови — "почерк", за латинської - "ціпок для письма".

Узагальнюючи дані визначення можна говорити, що стиль керівництва — це сукупність методів та засобів поведінки, прийомів, які управлінець застосовує під час виконання своїх повноважень в організації.

Керівник, як і будь – яка людина має свій характер та темперамент, тому його діяльність, відрізняється індивідуальними особливостями в процесі керівництва колективом працівників.

Стиль керівництва розглядають як сукупність найбільш характерних і стійких методів рішення однотипних завдань і вирішення проблем, що постають під час реалізації функцій керівництва [7].

Стиль керівництва — це звичайна манера поведінки керівника по відношенню до своїх підлеглих з метою впливу на них і спонукання їх до досягнення цілей організації, на думку В.В. Стадника [55].

Відповідно до трактування поняття «стиль керівництва» такими авторами як Р.М. Пушкар та Н.П. Тарнавська – це буденна манера стосунків керівника з його підлеглими, ступінь зусиль, які він докладає, щоб впливати на них, спонукати їх до досягнення цілей організації; ступінь передачі повноважень, різновиди влади, які він використовує та його відношення до виробничих завдань і людських стосунків в колективі [46].

Р. Блейк та Дж. Моутон визначають стиль управління як спосіб, система методів впливу керівника на підлеглих [5].

За О.Є. Кузьмінім стиль керівництва – це характерна манера поведінки що превалює в управлінській діяльності керівника, та за допомогою якої він може вплинути на підлеглих та стимулювати їх для досягнення цілей організації [26].

Стиль керівництва – це відносно стійка система методів, форм та способів практичної діяльності керівника [14].

Стиль керівництва – це сукупність принципів, методів, норм, прийомів, які використовує менеджер для впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей [67].

Стиль керівництва - система найчастіше застосовуваних менеджером принципів і методів управління [58].

Стиль керівництва – система методів, яку постійно застосовує керівництво [48].

Стиль керівництва - прояв певних особистих якостей менеджера у його відносинах із підлеглими, способах розв'язання проблем в процесі діяльності [10].

Стиль керівництва – звична поведінка керівника по відношенню до підлеглих з метою впливу на них і спонукання до досягнення цілей організації [69].

Це наведені приклади трактування поняття «стиль керівництва» лише невеликої кількості авторів праць і науковців, кожен з яких по своєму бачить дане поняття, і вони всі по своєму правильні.

Стиль — сукупність характерних ознак, особливостей, властивих чомунбудь. Стиль це ніби почерк, у кожної людини він особливий – індивідуальний. На мою думку стиль управління – це сукупність підібраних та застосовуваних, з урахуванням особистісних якостей, керівником засобів, прийомів, принципів та методів впливу на підлеглих для виконання поставлених завдань та досягнення певного результату, яка в подальшому має відображення в взаємовідносинах керівника з підлеглими. Це звична манера поведінки керівника з підлеглими, яка відображається в тому, якими способами керівник, виконуючи свої функції, мотивує колектив до творчого та ініціативного виконання покладених на нього завдань, як контролює діяльність підлеглих. Стиль керівництва — явище суто індивідуальне. Стиль керівництва визначається специфічними характеристиками певної особистості, є відображенням особливості її роботи з людьми та технологію прийняття рішень саме цією людиною. Таким чином, стиль керівництва визначається особистими рисами керівника. В процесі управлінської діяльності формується виключно індивідуальний - конкретний тип керівника, дії якого повторити ідеально майже неможливо. Визначення літературних джерел дало змогу уточнити сутність поняття «стиль керівництва». Стиль керівництва – це стиль поведінки керівника щодо своїх підлеглих, який може змінюватись в залежності від ситуації та охоплює суб'єктивно-психологічні характеристики особистості керівника і спрямований на досягнення поставлених завдань чи проблем.

Стиль управління залежить від форм влади, що переважно застосовує керівник, від обсягу делегування повноважень, від пріоритетів керівника - стосунки у колективі чи виробничі завдання [44].

Стиль керівництва відіграє важливу роль, оскільки впливає на показники діяльності організації, рівень виконавчої дисципліни та психологічний клімат в колективі.

Аналізуючи літературні джерела можна виокремити такі риси стилів керівництва:

- цілеспрямованість (направленість на вирішення конкретних задач);
- гнучкість (можливість змінюватись, або підлаштовуватись залежно від ситуацію);
- адекватність ситуації (відповідність конкретній ситуації);
- суб'єктивність (відповідність думці, емоціям, переживанням конкретного суб'єкта);
- об'єктивність (не залежить від волі і бажання людини, проте залежить від соціальних, економічних та політичних чинників, моральних норм, а також сформованої системи взаємовідносин);
- актуальність (значущість для сьогодні);
- динамічність (властивість змінюватись, в умовах зміни середовища, завдань і пріоритетів);
- базовим є характер особистості керівника;
- стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, піддається коригуванню та розвитку;
- обмовлений традиціями організації, культурними цінностями, тощо.

Визначення стилю є доповненням до особистості керівника, при якому індивідуальний стиль набуває особливої форми поєднання таких функцій керівника як виробничої з регулюванням особистісних взаємовідносин між підлеглими членами колективу. На формування стилю керівництва мають вплив наступні фактори:

- відповідність керівника наступним вимогам: компетентність, відповідальність, особисті якості характеру, моралі та темпераменту;
- специфіка системи організації: мета, завдання та цілі, управлінська структура, зміст роботи керівника;
- оточуюче середовище –форма організації праці, технологічний рівень виробництва, ресурсозабезпеченість; особливості колективу: рівень кваліфікації кадрів, структура та характер взаємовідносин, традиції і ціннісні орієнтації [7].

Що стосується класифікації стилів керівництва, то у різних авторів вона відрізняється. Основними є три підходи до виокремлення стилів керівництва, це підхід виходячи з особистих якостей керівника, ситуаційний та поведінковий підходи [44].

Підхід з позиції особистих якостей. Теорія лідерських якостей є найбільш раннім підходом до вивчення та пояснення лідерства є теорія людських якостей. Перші дослідники прагнули визначити якості, які відрізняють «великих людей» в історії від інших. В основу теорії було покладено те, що найкращі керівники мають певні особисті загальнолюдські якості, такі як високий рівень інтелекту, знання, чесність, неординарну зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, вони впевнені у собі, мудрі, мають здоровий глузд. Дослідники були впевнені, що «великі люди» мали унікальний набір достатньо стійких якостей, яких не мали інші. Тобто, підхід ґрунтувався на ствердженні, що лідерами не стають, а ними народжуються [51].

Уоррен Беніс (американський учений та консультант), узагальнивши психологічні особливості 90 лідерів, дійшов висновку, що для лідера важливими є такі якостями: управління увагою; управління значенням; управління довірою; управління собою. Лідерські якості, дослідниками було об'єднано в такі групи: фізіологічні, психологічні, інтелектуальні та ділові.

Проте, виходячи з практичного досвіду наявність чи відсутність вищезазначених рис не означає, що людина неодмінно стане лідером. Крім

того, не існує конкретного визначених якостей, які мають бути притаманні справжньому лідеру. Таким чином хоча особисті якості керівника мають важливе значення в управлінні людьми, проте не існує набору таких якостей, а отже і ефективність керівництва буде залежати від ситуації.

1. Ситуаційний підхід. Ситуаційний підхід до визначення ефективного лідерства досліджує взаємодію різних ситуаційних чинників, для того щоб виявити причинно-наслідкові зв'язки у відносинах лідерства, що дозволяють передбачити можливу поведінку лідера та наслідки цієї поведінки. Ситуаційні фактори включають особисті якості і потреби підлеглих, характер завдання, характеристику навколишнього середовища, обсяг наявної інформації і т.д. Тому сучасні теорії лідерства намагаються визначити стилі поведінки й особисті якості керівника, найбільш ефективні в певних ситуаціях. Це означає, що керівник повинен вести себе по-різному в різних ситуаціях [16].

Американські теоретики під час дослідження взаємозалежності стиль керівництва – задоволеність та продуктивність праці вивчали не лише взаємовідносини керівників і підлеглих, але і ситуацію в цілому. В результаті чого було розроблено ситуаційні моделі, які мають широке застосування.

Ситуаційна модель керівництва Фідлера було вперше приділено увагу саме ситуації та визначено три фактори, які здійснюють вплив на поведінку керівника [39]:

- взаємовідносини між керівником і членами колективу;
- структура поставленого завдання;
- посадові права та повноваження;

За підсумками проведених опитувань Фідлером було введено поняття найменш бажаного колеги (НБК), або ж такого, з яким найменше хотілось би працювати працівникам. Керівники, у яких високий рейтинг НБК, вибудовують стосунки з підлеглими на взаємодопомозі і особистісній основі, а ті хто має низький рейтинг - зосереджені на задачах і міркують переважно про виробництво [42]. Таким чином взаємовідносини між керівником і підлеглими можуть бути як хорошими так і поганими, завдання можуть бути

структурованими і не структурованими, посадові повноваження - великими або малими. Зіставлення цих трьох параметрів дає вісім стилів керівництва.

Керівники, що орієнтуються на задачу (НБК із низьким рейтингом), найбільш ефективні в одній ситуації, керівники, орієнтовані на людські відношення (НБК із високим рейтингом), мають кращий результат в інших. При тому в визначених ситуаціях ефективні як одні, так і інші. Ситуаційний підхід Фідлера - чудовий спосіб виділити значущість взаємодії керівника, виконавця та ситуації. Разом з тим, результати численних досліджень, вказують на те, що ситуаційний підхід може мати практичне застосування під час прийняття і розміщення керівників.

Підхід „шлях - ціль” Теренса Мітчелла і Роберта Хауса за якого керівник, впливаючи на шляхи досягнення цілей організації, спонукає підлеглих до досягнення даних цілей [42]:

- пояснення підлеглому, що від нього вимагають;
- напрямлення зусиль підлеглих на досягнення цілей;
- забезпечення підтримки, кураторство;
- усунення перешкод і негараздів у роботі підлеглих;
- формування у членів колективу потреб, які може вдовольнити керівник;
- забезпечення потреб підлеглих після досягнення результату та інше.

Р. Хаусом виділено чотири стилі керівництва:

- а) стиль підтримки - має багато спільного зі стилем, орієнтованим на людину, людські стосунки;
- б) інструментальний стиль - орієнтований на роботу та завдання;
- в) партисипативний стиль - передбачає заохочення участі підлеглих (керівник ділиться інформацією, консультується з підлеглими, використовуючи їх ідеї для прийняття рішень групою);
- г) стиль, напрямлений на досягнення успіху - підлеглі отримують складні завдання, що змушує їх постійно підвищувати рівень продуктивності своєї праці.

Ситуаційний підхід в теорії керівництва довів, що стилі керівництва відрізняються і мають різну ефективність в залежності від ситуації, а ситуацій може бути безліч, і вони не схожі одна на одну, а отже і ефективність стилю керівництва в різних умовах різна [4].

Отже, для досягнення максимальної ефективності своєї діяльності, керівник має адаптуватися в різноманітних ситуаціях, бути гнучким, мати альтернативи. Таким чином, чим різноманітніший арсенал стилів, якими володіє керівник, тим краще він здатен адаптуватись до певної ситуації, а отже тим вищою буде загальна ефективність його діяльності.

2. Поведінковий підхід, в основу якого покладено взаємозв'язок поведінки керівника і результату, або ефективності роботи підлеглих. Основоположником даного підходу вважається Курт Цадек Левін (німецький і американський психолог), який заклав методологічні основи дослідження в даному питанні. К.Левін під час дослідження феномену лідерства у дітей, які було організовано для експерименту у кілька груп, виділив три принципово різних стилі їх поведінки: ліберальний, авторитарний і демократичний (проміжний) [25]. К.Левін був впевнений, що більшої ефективності діяльності групи лідер може досягти саме при авторитарному стилі. Але для авторитарного стилю характерні низька мотивація підлеглих, менше число прийнятих оригінальних рішень, відсутність групового мислення, тривога і агресивність у поведінці членів групи. Крім того, К. Левін зазначив нижчу якість роботи, ніж при демократичному стилі. Результати даного дослідження поклали початок пошукам оптимального стилю керівництва в організації.

Авторитарний стиль керівництва, особливою специфічністю цього стилю є те, що керівник прагне зосереджувати владу у своїх руках, до інших відноситься лише як до підлеглих, виконавців, піклування про них відсутнє, вся повнота відповідальності за результати на керівнику, залишає за собою останнє слово в усіх питаннях. Керівник – авторитарного стилю керівництва критикує інших, хоча у свій бік критику не терпить, своїх помилок не визнає, почуття справедливості відсутнє [15]. Основний стимул - покарання.

У спілкуванні часто невитриманий і навіть грубий, але він може бути і доброзичливим, коректним, проте з думкою інших не рахується.

На практиці інколи авторитарні методи і прийоми роботи можуть викликати симпатію і повагу через оперативне вирішення поставлених завдань.

У більшості керівників авторитарного стилю керівництва недостатньо розвинуті особисті якості, переважають бажання командувати і безперечного підкорення, такі керівники владнолюбні, наполегливі з перебільшеними уявленнями про власні можливості, з неймовірно розвинутим прагненням до престижності і надмірним прагненням до зовнішніх атрибутів влади.

У теперішній час автократичний стиль керівництва стає більш несприйнятливим і є більше проявом слабкості аніж сили.

Протилежним авторитарному стилю є тип ліберальний стиль керівництва або поблажливий тип. Представники даного стилю схильні найбільшою мірою делегувати іншим відповідальність, дослухатися до їхніх думок під час прийняття рішень, а часто - і йти в них на поводу, забезпечувати свободу виконавцям, яка граничить із неувагою і потуранням, намагається мінімально втручатися в природний перебіг подій і т. д.

«Золотою серединою» між авторитарним і ліберальним стилями є демократичний, який уособлює засади колегіальності та співпраці у вирішенні питань та ухваленні рішень, сприяє особистісному розвитку підлеглих, постійному інформуванню колег щодо досягнення поставлених цілей. Основні стимули: заохочення та стимулювання працівників до співробітництва. В ході застосування даного стилю розробляють стратегію розвитку, використовують наукові методи та принципи управління, залучають професійних та кваліфікованих працівників, створюють умови для сприятливого розвитку соціально – психологічного клімату колективу тощо. Працівники мають можливість проявити ініціативу, відповідальність, самостійність, можуть долучатися до обговорення важливих питань розвитку організації. Демократичний стиль керівництва створює підґрунтя, для того, щоб для

працівника його місце роботи було можливістю для саморозвитку та самореалізації. Проте, даний стиль має певний недолік, а саме, те що він є недостатньо оперативним та динамічним у напружених ситуаціях. Демократичний стиль – це найбажанішим та найбільш екологічний у відношенні взаємодії керівника з підлеглими.

Дуглас МакГрегор (американський соціальний психолог) аргументував дві концепції управління : «Теорія Х» та «Теорія Y». «Теорія Х» подає риси авторитарного стилю керівництва, необхідності жорсткого контролю та примусу до трудової діяльності, вагому централізацію влади керівника, застосування санкцій та покарань [3]. Всі дані засади обумовлені апатією підлеглого, надання ним переваги безпеці та небажанням брати на себе відповідальність. Навпаки «Теорія Y» відповідає засадам демократичного стилю управління. Таким чином, управлінець намагається співіснувати зі своїми підлеглими в гармонії: рішення приймаються в процесі управління колегіально, через мотивацію до самостійності людина тягнеться до прийняття відповідальності та до самостійності, застосовується плавний контроль, моральне стимулювання тощо.

Ренсіс Лайкерт (американський соціальний психолог, дослідник проблем організації, організаційної поведінки і управління) стверджував, що стиль керівництва може бути або орієнтований або на завдання ( роботу ) або на людину (співробітника, підлеглого). Саме орієнтація на людину є більш продуктивною. Хоча є керівники, які одночасно орієнтуються на людину і на роботу, певною мірою створюють інтегрований – універсальний стиль керівництва.

Р. Лайкертом було узагальнено методи управління і в залежності від стилю керівництва виокремлено 4 основні моделі управління [3]:

Експлуататорський авторитаризм - керівник не довіряє підлеглим, зрідка залучає їх до прийняття рішень, а завдання подаються зверху вниз вже готовими. Стимул відсутній, в основному через загрозу покарання. Взаємна недовіра. Дана модель орієнтована на задачу з жорстокою структурованою

системою керування. Формальна і неформальна організації знаходяться в протиборстві.

Доброзичлива автократія - керівництво обмежено наділяє підлеглих участю у прийнятті рішень. Частково завдання делегуються вниз, але в суворо визначених рамках. Працівники нижчого рівня більш активно приймають участь під час прийняття рішень, але вони все ще обмежуються керівництвом. Основні стимули: винагорода, потенційне покарання. Взаємодія: поблажливість з боку керівника та обережність з боку підлеглого. Конкуренція між працівниками, яка може призвести до ворожнечі. Досить продуктивна, але низька або середня задоволеність працівників. Неформальна організація існує, але певна частина протистоїть формальній.

Консультативна демократія – керівники радяться з підлеглими, рішення виконуються раціональним з використанням кращих порад запропонованих підлеглими. Основні стимули - винагорода, з певним залученням до управління. Комунікації зверху вниз, так і знизу вгору, але рішення в основному приймаються керівником. Позитивний вплив на стосунки працівників, більш тісна співпраця між ними. Керівники приймають рішення з урахуванням думок підлеглих. Підлеглі виступають як консультанти до попередніх рішень та більш схильні приймати зміни через їх участь у прийнятті важливих рішень. Задоволення в цій моделі переходить від доброзичливого до продуктивного. Неформальна організація може і не виникнути, але якщо вона існує, то розбіжність із формальною часткова.

Спільне управління - особиста участі підлеглих в управлінні. Процес прийняття рішень зосереджений по всіх рівнях, комунікацій по напрямку вгору-вниз і по горизонталі [37]. Працівники залучені до процесу визначення цілей, прийняття рішень, контролю та децентралізації. Стимули: система грошової винагороди, довіра керівництва, участь у визначенні цілей. Формальна і неформальна організації, як правило, збігаються.

Четверта модель є найбільш дієвою, базується на максимальній децентралізації, взаємодовірі, різнобічному спілкуванні. Є найбільш орієнтованою на людину.

Крім того існують ще так звані сучасні або ж новаторські стилі керівництва:

Прихований або анонімний - найвища посада керівництва, яка приймає найголовніші рішення і визначає курс життя для всієї організації, не відома не тільки звичайним співробітникам, а й керівникам нижчої, інколи середньої ланок.

Відкритий або видимий - притаманне особливе визнання значущості горизонтальних зв'язків та каналів спілкування: вільні комунікації між представниками різних підрозділів, впливають на підлеглих; турбуються про їхній статус та умови праці; інформовані про стан справ в організації.

Уважний - турбуються про статус підлеглих і умови їхньої праці; вміють цінувати гарну роботу підлеглих, поведінка уважних керівників, проявляють увагу до особистих проблем підлеглих, готовність надати допомогу, винагороди за сумлінну працю, мають реальні очікування у ставленні до співробітників.

Започатковувати структури: вказує на вміння керівника визначити мету і розробити план дій для її досягнення; поведінка керівника, який ініціює структуру, передбачає перерозподіл між підлеглими особливих завдань, визначення стандартів виконання роботи, надання інформації працівникам про вимоги до неї, сприяння до використання уніфікованих процедур [65].

Таким чином, методи управління кожного керівника мають власне поле застосування, свої переваги та свої недоліки, можуть визначатися залежно від ситуації в колективі та організації загалом. Майстерність керівництва проявляється в умінні керівника в певних просторово – часових умовах для конкретного колективу підібрати такий комплекс заходів, який буде максимально ефективним і дасть максимальну продуктивність праці.

На практиці у чистому вигляді рідко виявляється той чи інший стиль керівництва. Переважно використовується певна комбінація стилів керівництва, створена цим керівником, який прагне використати позитивні риси одного або іншого стилю, послаблюючи, нейтралізуючи його негативні сторони. Проте кожному управлінцю притаманний певний домінуючий, переважаючий стиль. Уміння підібрати стиль щодо конкретної ситуації оцінюється за ступенем досягнення поставлених цілей.

Для прикладу Е. Старобинський у структурі стилю керівництва виділив параметри взаємодії та надав їм характеристику за стилями керівництва [65]. Відповідно до тверджень Е. Старобинського для кожного із видів стилю характерні свої особливості, які відображені через наступні параметри взаємодії [38]:

*Авторитарний стиль:*

- прийом прийняття рішення – одноосібне прийняття рішень;
- спосіб доведення рішення до – наказую, розпоряжається, кодандує;
- розподіл відповідальності – бере все на себе або перекладає на підлеглих;
- ставлення до ініціативи – повністю придушує;
- ставлення до добору кадрів - боїться кваліфікованих працівників, намагається їх позбутися;
- відношення до недоліків – не бачить недоліків;
- стиль спілкування – тримається на дистанції, не товариський;
- характер стосунків із підлеглими - залежить від настрою;
- відношення до дисципліни – надає перевагу формальній, жорсткій дисципліні;
- відношення до стимулювання – основним способом стимулювання вважає покарання;

*Демократичний стиль:*

- прийом прийняття рішення – перед прийняттям рішення радиться з;
- спосіб доведення рішення до – пропонує, просить;

- розподіл відповідальності – розподіляє відповідальність у відповідності до делегованих повноважень;
- ставлення до ініціативи – заохочує, використовує в інтересах справи;
- ставлення до добору кадрів - підбирає ділових, компетентних працівників;
- ставлення до недоліків - постійно самовдосконалюється, підвищує кваліфікацію, критику бере до уваги;
- стиль спілкування - не дистанціюється, товариський;
- взаємини із підлеглими – врівноважена поведінка, самовладання;
- ставлення до дисципліни – є прихильником правильної дисципліни, проводить диференційоване ставлення до підлеглих;
- відношення до стимулювання – урізноманітнює види стимулювання;

*Ліберальний стиль:*

- прийом прийняття рішення – чекає розпорядження від вищого керівництва;
- спосіб доведення рішення до – просить, благає;
- розподіл відповідальності – знімає будь-яку відповідальність;
- ставлення до ініціативи – делегує ініціативу підлеглим;
- ставлення до добору кадрів - добором кадрів не займається;
- ставлення до недоліків – підвищує кваліфікацію, самовдосконалюється;
- стиль спілкування – дистанціюється, з причини боязні спілкування з підлеглими, спілкується лише з ініціативи підлеглих;
- характер стосунків із підлеглими - м'який, делікатний;
- ставлення до дисципліни - вимагає формальної дисципліни;
- ставлення до стимулювання - постійно застосовує різні види стимулювання.

У кожного стилю є свої переваги і недоліки.

Авторитарний стиль керівництва ґрунтується на жорсткому способі керівництва, ініціатива не допускається.

- Позитивні аспекти:

- дисципліна;
- в екстремальних ситуаціях швидке прийняття рішень.
- Негативні аспекти:
- низька ініціатива;
- Може мати негативний вплив на соціально - психологічний клімат в колективі.

Демократичний – ґрунтується на колегіальному прийнятті рішень, враховує думки членів колективу інколи побажання підлеглих, делегуються певні повноваження підлеглим. Цьому стилю притаманні заохочення та ініціативність.

- Позитивні аспекти: хороший соціально - психологічний клімат;
- можливість прийняття самостійних рішень підлеглими.
- Негативні аспекти: може негативно відобразитись на рівні дисципліни;
- в екстремальних умовах не гнучкий.

Ліберальний (номінальний) – керівництва, як такого нема, підлеглі керують, не задає вектору руху підлеглим. Для цього стилю характерно, що керівник майже не втручається в справи колективу, у ліберального керівника фактично відсутній вплив на життя колективу.

- Позитивні аспекти:
- справи починаються без втручання керівництва.
- Негативні аспекти:
- Низький рівень обсягів і якості роботи;
- члени колективу не мають цілеспрямованості;
- керівник не втручається, напрямок досягнення цілей не визначається діяльність колективу кинута на самоплин.

Синтетичний (змішаний) стиль - є поєднанням різних стилів керівництва. Найбільш професійним та ефективним є той керівник, який має навички застосування всіх трьох стилів керівництва і обирає найкращий для конкретної ситуації для конкретної групи людей [65].

## 1.2. Соціально - психологічний клімат в колективі органу державної влади та фактори, які впливають на нього

Соціально-психологічний клімат – це домінуючий у певному колективі доволі сталий психологічний настрій, який створюється на підставі психологічного відображення обставин життя і роботи в міжособистісній взаємодії, таким чином це стійкі взаємовідносини в колективі, ставлення членів колективу до умов праці і керівництва [60].

Соціально-психологічний клімат – це якісне відображення стосунків, що відображається у вигляді поєднання психологічних умов, які сприяють чи перешкоджають продуктивності спільної діяльності та всебічному розвитку окремої особистості в групі [2].

Разом з тим, а сьогодні відсутнє єдине загальноприйняте визначення поняття соціально-психологічного клімату, проте більшість науковців притримуються схожих підходів до його трактування. Отже в науковій літературі виокремлено чотири основні підходи до визначення змісту соціально-психологічного клімату [ 72].

- клімат у сенсі суспільно-психологічний феномену та стану колективної свідомості;
- клімат як сукупний емоційно -психологічний настрій певної групи людей;
- клімат як стиль взаємозв'язків між людьми, що знаходяться у безпосередньому контакті;
- клімат у сенсі соціальної та психологічної сумісності членів колективу, згуртованості, їх морально-психологічної єдності, наявності спільних поглядів, звичаїв та традицій.

До найпоширеніших визначень поняття соціально-психологічного клімату належать:

Соціально – психологічний клімат в організації – це сукупність взаємопов'язаних, сталих соціально – психологічних особливостей групи,

організації (домінуючі характеристики ставлені до цілей та мотивів спільної діяльності, у стосунках між людьми, у моральних та інтелектуальних установках, а також переважаючому настрої) [53].

Соціально – психологічний клімат – система взаємин між членами колективу, яка охоплює як психічні реакції, так і суспільні відносини між людьми [36].

Соціально – психологічний клімат – це складне явище, яке об'єднує у собі певну систему взаємовідносин між членами колективу, що під впливом індивідуальних психофізіологічних особливостей та внутрішньо групових традицій і стандартів формують певну колективну свідомість та настрої, а також комплекс психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особи в групі для досягнення цілей окремого індивіда, колективу та організації в цілому [49, 13].

Соціально – психологічний клімат – це якісний аспект міжособистісних стосунків, що виявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) чинників, що сприяють, або заважають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі [1, 38]

Соціально – психологічний клімат у трудовому колективі – це такі умови функціонування трудового колективу, які дозволяють сформувати та вдало підтримувати міжособисті зв'язки, які між колегами так і з керівництвом, щоб забезпечити максимально ефективну діяльність підприємства [74].

Соціально – психологічний клімат колективу – стійкий психологічний настрої, який здійснює значний вплив на взаємини людей, їх ставлення до праці та навколишнього середовища [27].

Соціально-психологічний клімат розглядається не лише через призму сукупності відношення людини: до себе, оточуючих, виконуваної роботи та навколишнього середовища з погляду об'єктивності стану, але й зі сторони можливостей проявити це відношення в процесі реальної комунікації [49].

Соціально-психологічному клімату властиві дві основні характеристики це предметність і емоційність.

Предметність уособлює спрямованість уваги особистості на діяльність колективу та сприйняття даної діяльності.

Емоційність виражається у домінуючих почуттях, що царять у групі, наприклад позитивні емоції: радість, задоволення, ентузіазм, або негативні: агресія, обурення, депресія [36].

Соціально-психологічний клімат можна визначити за системою наявних факторів, які мають вплив на нього.

Соціально-психологічний клімат будь-якої організації виникає внаслідок міжособистісної взаємодії, яка виступає посередником між міжособистісним впливом та впливом навколишнього середовища фізичного - речі, предмети, явища природи тощо. Настрій одного члену колективу відображається на настрої інших членів, впливає на різноманітні акти поведінки, діяльності або життя колег.

Соціально-психологічний клімат розглядають через призму трьох особливостей: психологічної, соціальної та соціально-психологічної [70].

Психологічна форма клімату відображається через емоційні, вольові та інтелектуальні стани і властивості групи (наприклад атмосфера творчого пошуку, оптимізму, цілеспрямованості інтелектуальної активності, або страху, вольової розслабленості людини тощо).

Соціальна форма клімату має своє відображення в інтелекті, волі фіксації соціального змісту, емоціях.

Соціально-психологічний аспект проявляється через згуртованість, єднання, згоду, задоволення, дружбу.

В своїх наукових працях такі автори як Людмила Карамушка та Аліна Хмелевська для описують явище соціально-психологічного клімату з позиції комплексного підходу, що розглядає соціально-психологічний клімат як сукупність різних умов, чинників, які впливають на діяльність організацій, розвиток членів їх колективів, результати, які вдається досягти, робочу атмосферу загалом [19]. В залежності від цілей, які переслідує організація, їх можна поділити на три типи: організації бізнесу, які зосереджені на отриманні

економічної вигоди; неприбуткові організації, що спрямовують свої зусилля на створення соціальної вигоди для громадянського суспільства і державні організації або установи, які виконують певні функції в галузі державного управління, адміністративного, партійного, громадського, комерційного контролю, нагляду тощо. Необхідно зауважити, що державні установи мають змістовні та характерологічні особливості організації як явища. Вони відображають колектив членів організації, що включає керівництво, посадові обов'язки, взаємовідносини, правила, методи прийняття рішень, капітал, технології, стратегії досягнення мети. Таким чином, поняття «соціально-психологічного клімату органу державної влади» можна визначити, як сукупність багатогранних елементів, які ґрунтуються на особистісних властивостях членів колективу установи, особливостях їх взаємовідносин, умовах праці, що обумовлюють продуктивність управлінської діяльності у справах держави і суспільства. Державні установи представляють собою складні динамічні системи, елементи якої, у зв'язку із значною кількістю особливих специфічних завдань, наділені певними особливостями та рисами, що відображають їх специфіку.

Державному управлінню притаманні такі риси як:

- результатом державного управління виступають конкретні управлінські відносини; обов'язковим існування суб'єкта управління (орган державної влади або посадова особа, що наділена владними повноваженнями в частині провадження державного управління);

- державно-владні відносини між суб'єктами та об'єктом державного управління (у суб'єкта управління – завжди наявні державно-владні повноваження, а об'єкт є виконавцем наказів, розпоряджень та інші нормативних документів, які координуються суб'єктом);

- орган державної влади не є самостійним у визначенні цілей свого створення і діяльності, а діє відповідно до правових приписів, виданих органами державної влади вищого рівня;

- результат діяльності органу державної влади не націлений на отримання прибутку. Отже, під час визначення ефективності діяльності органу державної влади застосовують інші критерії, ніж ті, що застосовуються під час оцінювання результатів діяльності приватного сектору. У зв'язку з тим, що результатом діяльності органу державної влади не є отримання прибутку, тому відсутній якийсь чіткий показник, критерій, стандарт для визначення результату його роботи. Результативність та ефективність керівництва органом державної влади залежить як від якості виконання завдань співробітниками органу чи установи, так і від рівня взаємодії даної установ чи організації із іншими державними установами, політичними партіями та суспільством. Отже, особливості рис державного управління, обумовлюють особливі підходи для аналізу стану соціально-психологічного клімату в колективах органів державної влади, з метою можливості подальшого оцінювання його складників та формування цілісного показника обрахунку сприятливого соціально-психологічного середовища для досягнення завдань, які поставлені перед суб'єктами даних установ [51]. Для кращого розуміння особливостей соціально-психологічного клімату органу державної влади доцільним є визначити основні чинники, які впливають на його характер. Основні чинники соціально-психологічного клімату органу державної влади поділяють на три групи:

- чинники макрорівня – ті, що визначаються процесами, явищами держави, суспільства (громадсько-політичний, економічний стан країни, рівень життя населення, нормативно-правове забезпечення та інше);

- чинники мезорівня – такі, які відображають соціальні-організаційні сторони взаємовідносин членів колективу (матеріально - економічні, технологічні, організаційно-управлінські умови праці, взаєностосунки між співробітниками, стиль керівництва, система заохочення, корпоративна культура, рівень децентралізації влади);

- чинники мікрорівня – такі, які відображають особливості особистісних якостей та рис членів колективу (задоволеність працівниками належністю до

колективу, професійна компетентність службовців, ідентифікація з громадою, комунікаційні уміння, адаптаційні здібності членів колективу) [51].

Основними з факторів, що впливають на формування соціально-психологічного клімату є:

1. Ступінь задоволення співробітниками взаємовідносинами:

- в самому колективі;
- з працівниками з інших відділів, управлінь;
- з безпосереднім керівником;
- з керівництвом організації загалом.

2. Ступінь задоволення змістом і характером праці:

- оснащення приміщень та адміністративної будівлі;
- забезпечення якісною комп'ютерною технікою та офісним обладнанням;
- шлях між домівкою та роботою, час, відстань, транспорт.

3. Наявність конфліктних ситуацій, їх причини, періодичність.

4. Плинність кадрів, причини плинності кадрів.

5. Безпека (забезпечення безпечного простору на роботі, та / або наявність потенційних ризиків та можливостях протидіяти їм).

6. Ступінь професійного та соціального розвитку персоналу:

- позитивна мотивація;
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень;
- заохочення до саморозвитку та підвищення кваліфікації персоналу;
- кар'єрне зростання;
- об'єктивний підхід до атестації та набору кадрів.

7. Рівень ціннісно-мотиваційної єдності, згуртованості й основні мотиви трудової діяльності.

8. Відданість (вірність) організації.

9. Відчуття економічного забезпечення та добробуту:

- рівень задоволеності посадовим окладом;
- рівень задоволеності обов'язковими преміями.

10. Ступінь задоволення сукупністю моральних і матеріальних заохочень: об'єктивність надання соціальних пільг, їх стабільність і законність.

11. Стиль керівництва й відношення до керівництва підлеглих:

- стабільність кадрової політики;
- забезпечення прав і свобод людини;
- зрозуміле дотримання нормативних документів;
- довіра й повага керівників різних рівнів [60].

Особливої уваги при дослідженні соціально-психологічного клімату необхідно приділяти індивідуально-психологічному компоненту, так як від настрою, рівня задоволеності окремих членів колективу залежить емоційний потенціал колективу і його соціально-психологічний клімат в цілому .

Соціально-психологічний клімат органу державної влади буває сприятливий, несприятливий, нейтральний, впливати на самопочуття службовців позитивно чи негативно.

Сприятливому соціально - психологічному клімату притаманні: єдність цінностей та орієнтація працівників, високий рівень згуртованості й близькі стосунки між членами колективу. До важливих ознак сприятливого клімату відноситься: задоволеність працівників своїм місцем у колективі, можливість для самореалізації та професійного зростання або розвитку, відсутність негативних психологічних груп, превалювання почуттів відповідальності і взаємо підтримки. Сприятливий соціально - психологічний клімат допомагає підтримувати працездатність співробітників, їхню взаємодію для досягнення спільних цілей органу державної влади та підвищенню рівня єднання колективу. Сумісне вирішення завдань позитивно впливає на загальну ефективність діяльності організації. На продуктивність праці здійснює вплив як організація роботи, технічне забезпечення, а також умови праці, так і ступінь зростання колективу, якість міжособистісних відносин, гармонійне поєднання особистісних рис, згуртованість і стиль керівництва. Досягнення високих результатів забезпечується завдяки підтримки один одного, взаємоповазі, доброзичливості, взаємовиручці, домінуванню позитивних емоцій та комфорт

у спілкуванні. Таким чином, формування сприятливого соціально - психологічного клімату в колективі є одним із основних чинників підвищення рівня продуктивності праці та її якості [18, 22].

Основними ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату колективу вважають:

Суб'єктивні ознаки: впевненість та взаєморозуміння службовців один по відношенню до іншого; доброзичливість і вимогливість; можливість вільно висловлювати власні думки та погляди, щодо справ колективу або поведінки окремих людей; неприпустимість тиску з боку керівництва і визнання за підлеглими прав на прийняття рішень, які є важливими для колективу; доведення інформації до членів колективу стосовно поставлених завдань та стану справ у колективі; високий рівень емоційного приєднання та взаємодопомога у ситуаціях, у разі потреби; розуміння і прийняття відповідальності за стан справ кожним у групі.

Об'єктивні ознаки характеризуються високими показниками результатів діяльності; плинність кадрів зазвичай низька; рівень трудової дисципліни на високому рівні; конфлікти та напруженість відсутні в колективі та інше.

Несприятливий соціально - психологічний клімат виявляється через напружені відносини між членами колективу, відсутність необхідної, здорової взаємодії, що має негативний вплив на результати роботи колективу загалом. Конфлікти носять тривалий та невирішений характер, погіршують міжособистісні відносини, призводять до розладу соціально-психологічної атмосфери в колективі [32].

Для несприятливого соціально - психологічного клімату у колективі характерно домінування у колективі песимізму, агресивної поведінки, пригніченості, конфліктності, антипатії між співробітниками, нездорового суперництва, негативне відношення колег до товариських відносин один з одним; відсутність понять рівності та справедливості взаємовідносин та поваги, зневажливим ставленням до слабших колег, насмішки над новоприбулими спеціалістами; зневажливе ставлення до правильних рис,

таких як принциповість, безкорисливість, чесність, працьовитість інших співробітників; байдужість та пасивність службовців, прагнення відокремитись від інших, відсутність згуртованості колективу для вирішення спільних справ; апатія або заздрість по відношенню до успіхів або невдач інших колег з боку всього колективу; неспроможність об'єднатися колективом у критичних ситуаціях, чвари, сварки, розгубленість, сварками, взаємні звинувачення, відокремленість колективу від інших колективів [13].

Нейтральний соціально-психологічний клімат відзначається балансом суб'єктивних та об'єктивних ознак, але є достатньо нестійким і в будь-який момент може змінитися на сприятливий чи несприятливий.

### **1.3 Вплив стилю керівництва на соціально – психологічний клімат колективу.**

Ефективність діяльності колективу визначається як сформованими у ньому стосунками, які забезпечують ефективну взаємодію між членами колективу в процесі спільної діяльності, так і, як саме координується їх діяльність, які засоби застосовують для того, щоб мотивувати співробітників та спонукати їх до досягнення високих показників продуктивності праці [15]. Дане питання відноситься до сфери відповідальності керівника. Стиль керівництва – це сукупність різноманітних засобів, методів, принципів, норм, і прийомів які керівник застосовує, щоб впливати на підлеглих з метою досягнення ефективності здійснення управлінської діяльності та вирішення поставлених задач. Як ми з'ясували раніше, прийнято виділяти наступні стилі керівництва:

- ✓ авторитарний – для нього характерно жорсткі методи керівництва, формування стратегії діяльності організації, одноосібне прийняття рішень, стримування ініціативності, прийняті рішення не обговорюються, та ін.;

- ✓ демократичний до його характерних ознак належить колегіальність у прийнятті рішень, а також стимулювання ініціативи тощо;

✓ ліберальний, для якого характерні – відсутність безпосереднього управління [65].

Деякими дослідниками, виокремлено наступні стилі:

✓ директивний (авторитарний або командно-адміністративний): керівник керує одноосібно, підпорядковуючи людей своїй волі;

✓ колегіальний (демократичний): делегування повноважень підлеглим, високий рівень довіри з боку керівника до своїх підлеглих;

✓ ліберальний (потурання): керівник самоусунений від керівництва, організаторські здібності не проявляє, обов'язки не розподіляє та інше[44].

Відповідно до узагальнення інформації з багатьох джерел, демократичний стиль управління уособлює уміння керівника координувати і направляти діяльність колективу, надавати самостійність ініціативним підлеглим, всебічно розвиватися і застосовувати нові методи діяльності, заохочувати і морально підтримувати підлеглих, залишатись справедливим і тактовним навіть у конфліктній ситуації, вміти уникати конфліктних ситуацій, створювати дружню та позитивну атмосферу в колективі. Для колегіального стилю керівництва, є характерним участь членів колективу, проблеми вирішуються колегіально, що дуже ефективним. Вибір на користь авторитарного стилю керівництва пояснюється небезпечними умовами праці, тому в управлінні організацією обираються жорсткі, директивні та конкретні методи керівництва. Іншою причиною для вибору авторитарного стилю керівництва є неможливість відійти від віджитих, застарілих бюрократичних методів, які запозичені з часів командно-адміністративної системи, спосіб діяльності визначався стереотипами. Таким чином, вікові особливості є також критерієм для вибору стилю керівництва. Для досвідчених керівників характерно використання інтерпретації різних стилів управління. Перевага віддається комбінації авторитарного і демократичного стилів, коли керівники застосовують гнучкі методи роботи з людьми і постійно закріплюють діловий стиль управління. Рівень задоволеності міжособистісними відносинами певною мірою залежить від стилю керівництва, який, у свою чергу, залежить

від особистості керівники. Комунікбельні керівники, мають великий запас стратегій спілкування, легко взаємодіють з представниками різних груп. Позитивний соціально-психологічний клімат колективу і стиль керівництва є важливими умовами для забезпечення задоволеності працею та здійснює вплив на стан групової психіки. До вирішальних факторів негативного соціально-психологічного клімату відносяться: емоційний і поведінковий складові, які проявляються у невмінні регулювати емоційні стани в процесі взаємодій і поводитися змістовно. Отже, для колективів з демократичним стилем керівництва притаманний сприятливий соціально-психологічний клімат. Ведучим такого групового настрою виступає емоційна складова. Для авторитарного стилю керівництва характерний в основному незадовільний соціально - психологічний клімат та нездорова атмосфера у колективі. У колективах з ліберальним стилем керівництва психологічна атмосфера залежить у більшій мірі від міксу компетентних працівників з відповідальним та сумлінним ставленням до своїх професійних обов'язків та від групової єдності, можливості співпрацювати аніж від впливу керівника.

Розгляньмо вплив на соціально - психологічний клімат у колективі в розрізі основних трьох класичних стилів керівництва: авторитарного, демократичний і ліберального [24].

Для авторитарного стилю характерно одноосібне ухвалення рішень керівником рішень, низькій рівень ставлення до підлеглих як до особистостей. Начальник керує у зв'язку наявністю легітимної влади, яка витікає з ієрархічної організації органу державної влади. Керівник вимагає від підлеглих беззаперечної покірності. Керівник самостійно безпідставно ставить цілі перед службовцями, окреслює завдання і суворо стежить за їх виконанням. Начальник впевнений, в собі, у тому, що він краще володіє ситуацією, що краще за нього ніхто не розуміє цілей організації та засобів їх досягнення, проте насправді зачасти це не так. Рішення керівника завжди має наказовий характер, і підлеглі повинні безвідмовно підкорятися, інакше будуть покарані. Підкріплюють авторитетну позицію лідера символи статусу. Він відзначає та

карає підлеглих на власний розсуд, без яких - небуть чітких і загальновідомих критеріїв оцінки. Працівники обмежені в інформації про загальну ситуацію. Все разом формує негативний соціально -психологічний клімат в колективі. Авторитаризм здійснює негативний вплив на групові відносини. Деякі співробітники переймають стиль керівника у свої стосунки з колегами, намагаються висувати вимоги перед своїм керівником. Інші намагаються відсторонюються від взаємозв'язків усередині групи, треті перебувають в депресивному стані. Очевидно, що відношення працівників до авторитарного керівника негативне. Як наслідок в колективі формується несприятливий соціально-психологічний клімат, люди знаходяться в постійному стресовому стані, незадоволені роботою, стають напруженими і запальними, тобто перебувають в умовах конфлікту. Зміна дисциплінарних санкцій може викликати у людини гнів і страх та створити негативну динаміку праці. Керівники уникають можливості почути негативні коментарі та скарги на них. Із таким стилем керівництва люди зазвичай не люблять свою роботу і не хочуть на неї ходити за будь-якої нагоди. Тому більшість людей необхідно змушувати різними методами, аж до стягнень, щоб вони виконували належні їм обов'язків і постійно контролювати їх дії.

Демократичний стиль вирізняється прагненням керівника ухвалювати колективні рішення та зацікавленістю у неформальних міжособистісних стосунках. Керівники співпрацюють з співробітниками, задля узгодження цілей організації з урахуванням індивідуальних побажань членів команди та поділу обов'язків. Оцінюючи працівників керується неупередженими і загальноприйнятими критеріями, надає потрібну підтримку своїм підлеглим, намагається підсилити їхню здатність самотійно долати робочі проблеми. Такі лідери вирізняються своєю самокритичністю, комунікабельністю, самовладанням і рівноправними стосунками з підлеглими. В основі стимулювання лежить заохочення, а покарання застосовується лише в особливих випадках. Співробітники переважно задоволені такою системою керування і зазвичай надають усю можливу допомогу керівництву. Це є

єднанням команди. Демократичні керівники намагаються створити в колективі добру, приємну психологічну атмосферу, засновану на довірі, доброзичливості та взаємодопомозі. Даний стиль управління підвищує продуктивність, дає людям простір для творчості та підвищує їхнє задоволення від діяльності та від займаної посади. Його запровадження мінімізує травматизм, прогули, плинність кадрів, сприяє піднесенню морального духу, налагоджує стосунки в колективі та ставлення підлеглих до керівника.

Ліберальний стиль відзначається схильністю керманича ухилятися від ухвалення рішень або делегувати це завдання іншим, а також його ставленням до справ колективу цілковитою байдужістю. Керівники, котрі обирають цей стиль, зазвичай надають підлеглим абсолютну волю дій та дозволяють їм працювати незалежно. Зі співробітниками спілкується приязно, але займає відсторонену позицію й не виявляє ініціативності. Він дає необхідні відомості підлеглим у тому випадку, коли вони його питають. У колективі немає організаційної будови, відсутній чіткий розподіл обов'язків, повноважень та відповідальності. Керівник уникає як схвальних, так і несхвальних суджень працівників, регулювання групових стосунків. У найгіршому випадку ліберальний стиль означає відсутність керування, оскільки начальник цілком усувається від своєї керівної функції. Підлеглі не перебувають під загальним наглядом, а тому самі ухвалюють потрібні рішення та знаходять способи їх виконання в межах наданих повноважень. Така діяльність дає їм змогу самовиражатися, приносить насолоду і створює сприятливу соціально-психологічну атмосферу в колективі, укріплює порозуміння між людьми та стимулює добровільне прийняття наступних обов'язків.

Звісно, наведені вище образи не можуть стовідсотково відповідати стилям, існують нюанси, або винятки. Зовні лідер може висловлювати свою прихильність до людей, виявляти жвавий інтерес до їхніх пропозицій та критикувати холодний та авторитарний стиль за ввічливою поведінкою й оманливою посмішкою. Відверті форми авторитаризму не так помітні в західних країнах, там управлінці мають кращі навички спілкування. Але трапляється, навпаки,

навіть демократичні лідери часто допускають невічливу поведінку та поведінку, яка не характерна для цього стилю. Отже, зовнішня форма прояву стилю керівництва може бути оманливою.

Згідно зі спостереженнями Левіна, його соратників і прихильників, в авторитарно керованих колективах продуктивність дещо вища, ніж у демократичних групах. Але коли керівництво зникає або змінюється, вона знижується, а сам трудовий процес часто зупиняється. У таких колективах помічається більша напруга між членами, частіші й більш виразні суперечки та конфлікти, нижча зацікавленість і рівень задоволеності працею, відсутність справжньої єдності. Усе це зменшує продуктивність авторитарних колективів.

Демократичний стиль має свої переваги, що проявляються у трудовому ентузіазмі, задоволеності працею та якості роботи. Співробітники пишаються своєю роботою, люблять працювати у команді, виявляють винахідливість, кмітливість та проявляють ініціативу. У колективі панує атмосфера взаємодопомоги, довіри та доброзичливості. Трудовому процесу властиві саморегулювання безперервність, навіть при відсутності нагляду.

Ліберальний стиль асоціюється з найнижчою продуктивністю та гуртуванням команди, досить часто супроводжується підвищеним розчаруванням і агресією серед членів колективу та призводить до руйнування команди. У колективах зазвичай спостерігається низька трудова старанність, часто з'являються неформальні очільники з негативним характером діяльності по відношенню до цілей установи. На нових або слабших робітників часто тиснуть сильніші. Саме через це та низку інших подібних обставин, ліберальний стиль було визнано як неприйнятний і він не є об'єктом подальших досліджень. Р. М. Стогділл критично розглядає висновки Левіна та його прихильників стосовно переваг демократичного стилю з позиції загальних командних трудових здобутків, задоволеності та збереження робочого місця та згуртування колективу. В результаті вивчення багатьох досліджень, які наслідували ідеї Левіна, Стогділл дійшов висновку, що вони та їх застосування в будь-якій організації були незаконними. Ані демократичний, ані

автократичний підхід не має виразної переваги у збільшенні продуктивності праці і не може бути визнаний як єдино вірне загальне лідерство. Чіткі плюси демократичного стилю відображаються лише у задоволенні робітника працею та збереженні у колективі.

Рівень позитивного чи негативного соціально-психологічного клімату залежить від того, якому стилю керівництва надасть перевагу конкретний керівник. Проте, керівник – це лише індивідуальна особистість, яка може використовувати комбінацію стилів керівництва, наприклад, авторитарного і демократичного. Кожний керівник створює особливий, неповторний соціально-психологічний клімат або атмосферу, в якому належить працювати колективу. З огляду на це, можна казати про три головні види клімату керівництва.

Структурований (формальний) соціально-психологічний клімат. Начальники проводять сувору політику. Робота підлеглих моніториться. Застосовуються обмеження, заборони. Від працівників вимагається дотримання робочого розпорядку. Керівник майже не дозволяє собі відпочити; 98 % часу присвячується праці – працелюб. Начальник, що створює такий клімат, виглядає негостинним та недоступним. Він здається неприступний. Це може призвести до того, що новий працівник боїться його.

Ліберальний соціально-психологічний клімат цілковито протилежний структурованому. Керівник у такому випадку застосовує м'який, вільний стиль управління. Він зрідка втручається у діяльність підлеглих, про нагляд та обмеження мова не йде. Однак ліберальний клімат може стати ризикованим, особливо для новачків, для яких самодисципліна має велике значення. Якщо підлеглий відчуває відсутність керівництва, у нього з'являється спокуса скористатися цим. Йому важко заохотити себе до праці, або мотивувати. Непевна легкість може призвести до негативних звичок. В результаті отримуємо, що нібито ідеальна, на перший погляд, ситуація є пасткою. Структурований клімат більш придатний для досягнення цілей і розкриття творчості та потенціалу членів колективу. Ліберальний клімат може мати

особливо негативний вплив на тих, хто не дисциплінований і не вміє самостійно організувати свою роботу.

Демократичний соціально-психологічний клімат. Більшість керівників воліють створити в колективі саме такий клімат. Демократична атмосфера найважче створюється. Це скоріш за все, мета, до якої прагнуть, а не реальність. При демократичному стилі цілі підлеглого і керівника співпадають. Рівень задоволеності своєю працею в такому колективі напрочуд високий, а отже результативність збільшується в рази.

Такий клімат не лише важко створити, але важко й підтримувати. Від керманича вимагається великий досвід, вміння і витримка.

Мало хто з підлеглих відповідає такому клімату. Такий ідеальний клімат не всім до вподоби. Є особистості, які надають перевагу авторитарному стилю. Деяким видається, що якщо керівник звертається до підлеглих за порадою, значить не бачить чітко поставленої мети.

Менеджер, який спрямований на створення демократичного клімату, зрештою розуміє, що він просто маневрує між структурованим і ліберальним варіантами управління. Часом він уже майже досягнув ідеалу, але тут починає відчувати, що хтось використовує цю нагоду, аби досягти власних цілей. Сприятливий соціально-психологічний клімат впливає на життя та роботу колективу. Однією із важливих функцій керівника є формування затишного, здорового соціально-психологічного мікроклімату в колективі [17].

### **Висновки до першого розділу**

В даному розділі проведено теоретичний аналіз вітчизняної літератури на предмет дослідження понятійного апарату стиль керівництва, змісту поняття та його основних різновидів. Отже стиль керівництва – це сукупність підібраних та застосовуваних, з урахуванням особистісних якостей, керівником засобів, прийомів, принципів та методів впливу на підлеглих для виконання поставлених завдань та досягнення певного результату, яка в подальшому має відображення в взаємовідносинах керівника з підлеглими. Це

звична манера поведінки керівника з підлеглими, яка відображається в тому, якими способами керівник, виконуючи свої функції, мотивує колектив до творчого та ініціативного виконання покладених на нього завдань, як контролює діяльність підлеглих. Стиль керівництва — явище суцільно індивідуальне, так як він визначається специфічними характеристиками конкретної особистості, відображає особливості роботи з людьми та технологію ухвалення рішень конкретною особою.

Виділяють три підходи до керівництва:

- з позиції особистих якостей;
- поведінковий підхід;
- ситуаційний підхід.

У процесі управлінської діяльності керівник виробляє певні способи, важелі та механізми впливу на підлеглих, які в сукупності формують стиль керівництва. Найпоширеніший поділ стилів керівництва за К.Левіном:

- авторитарний або директивний;
- демократичний або колегіальний;
- ліберальний або потурання;
- змішаний або комбінований.

Розглянуто поняття соціально – психологічного клімату колективу, основних факторів та чинників, які його формують та впливають на нього.

Соціально-психологічний клімат можна розглядати з урахуванням трьох особливостей (форм, аспектів): психологічної, соціальної та соціально-психологічної.

Основними з факторів, що впливають на формування соціально-психологічного клімату є: рівень задоволеності працівників взаємовідносинами; ступінь задоволення характером та суттю праці; частота виникнення конфліктних ситуацій та їхні причини; можлива плинність кадрів та її причини; особиста безпека (відчуття «небезпеки» на роботі, або наявність потенційних ризиків та можливості їм протидіяти); рівень професійної та соціальної активності персоналу; згуртованість, рівень ціннісно -

мотиваційного єднання та основні мотиви трудової діяльності; відданість (лояльність) організації; відчуття економічного добробуту; рівень задоволеності системою морального та матеріального заохочення; стиль управління керівництвом та ставлення до нього працівників.

Соціально-психологічний клімат органу державної влади може бути сприятливий, несприятливий, нейтральний, мати позитивний негативний вплив на самопочуття людини, службовця.

Ефективність роботи колективу залежить не лише від сформованих у ньому стосунків, що забезпечують успішну взаємодію людей у процесі спільної роботи, а й від того, яким чином спрямовується їхня діяльність, які форми впливу застосовують для того, аби схилити людей до продуктивної праці. Ці питання належать до компетенції очільника і залежать від стилю його керівництва.

**РОЗДІЛ 2.**  
**ВПЛИВ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА СОЦІАЛЬНО -**  
**ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В КОЛЕКТИВІ ГОЛОВНОГО**  
**УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ У**  
**МИКОЛАЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ**

**2.1 Емпіричне дослідження соціально - психологічного клімату в  
Головному управлінні та визначення чинників, які вплинули на його  
формування**

Першим етапом дослідження є визначення об'єкта та предмета дослідження.

Об'єктом дослідження є соціально-психологічний клімат у Головному управлінні.

Предметом дослідження є чинники, що впливають на формування цього клімату органу державної влади.

На другому етапі дослідження обираємо методи дослідження.

Емпіричні дослідження — спостереження і дослідження конкретних явищ, експеримент, а також узагальнення, класифікація та опис результатів дослідження і експерименту, впровадження їх у практичну діяльність людей.

Емпіричні методи дослідження є невід'ємною складовою наукової діяльності, що дозволяє глибше зрозуміти предмет дослідження, підтверджуючи або спростовуючи теоретичні концепції. Емпіричні методи: набір наукових інструментів, які надають можливість досліджувати визначений предмет наукового пізнання; способи отримання знань, які базуються на безпосередньому практичному досвіді.

В процесі написання наукових робіт емпіричні методи дослідження виступають як фундаментальний інструмент, який надає можливість встановити істину. Їх можна назвати «практичною серцевиною» науки, яка забезпечує накопичення, систематизацію та перевірку існуючих теоретичних

засад. Від інших методів відрізняються своєю конкретністю та прикладним характером.

Методи емпіричного дослідження не просто надають можливість підтверджувати конкретні факти, але й створюють підґрунтя для нового розуміння, відкриваючи нові горизонти пізнання, які раніше здавалися недосяжними.

Варто відмітити, що емпіричні методи наукового дослідження забезпечують отримання достовірних знань завдяки застосуванню різноманітних інструментів, які дозволяють виявляти закономірності, перевіряти гіпотези та будувати науково обґрунтовані теорії, спираючись на факти та практичний досвід.

На сучасному етапі до емпіричних методів наукових досліджень відносяться методи, що дозволяють отримати фактичні дані, які допомагають зробити висновки та перевірити теоретичні припущення: спостереження, вимірювання, експерименти, описові методи (анкетування, контент-аналіз, документальний аналіз).

В своїй роботі я застосовувала такі методи емпіричного дослідження як спостереження та описовий метод. Спостереження я проводила самостійно, так як я є членом колективу Головного управління, тому воно є учасницьким. А також мною було проведено анкетування серед моїх колег.

Третій етап. Мною визначено основні чинники для дослідження:

- стиль керівництва: авторитарний, демократичний, ліберальний;
- міжособистісні стосунки: рівень довіри, доброзичливості, взаємодопомоги, наявність конфліктів;
- умови праці: фізичні та соціальні умови, матеріальне забезпечення;
- зміст праці: ступінь задоволеності роботою, її складність та різноманітність;
- особистість керівника: його лідерські якості та вплив на колектив.

Серед своїх колег я провела анкетування, яке включало наступні питання:

До якої категорії посад Ви відноситься?

Який стаж роботи в Головному управлінні?

З яким настроєм Ви зазвичай йдете на роботу?

Чи подобаються Вам люди, які Вас оточують?

Чи буває у Вас бажання перейти в інший колектив?

Чи влаштовує Вас робота в Головному управлінні?

Як на Вашу думку до Вас ставиться керівництво?

Що на Вашу думку є найважливішим для забезпечення сприятливого клімату в колективі(з градацією від 1 найменш важливо до 5 – найбільш важливо):

1. стиль керівництва;
2. міжособистісні стосунки;
3. умови праці: фізичні та соціальні умови, матеріальне забезпечення;
4. зміст праці: ступінь задоволеності роботою, її складність та різноманітність;
5. особистість керівника?

В анкетуванні взяло участь 30 колег.

До якої категорії посад державної служби відноситься Ваша посада?

30 відповідей



Рис.2.1. До якої категорії посад відноситься Ваша посада?

80,0 % опитуваних є державними службовцями категорії В, 20,0 % категорії Б.

Який стаж роботи в Головному управлінні  
30 відповідей

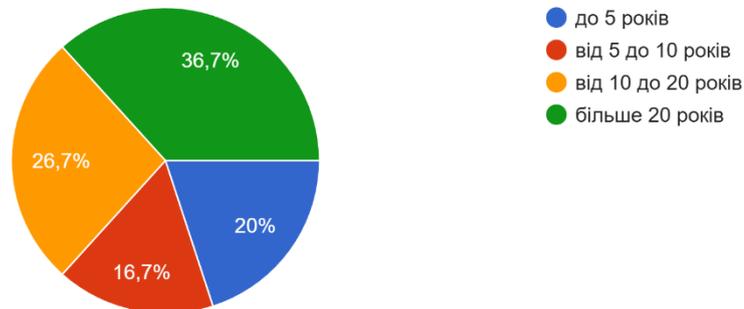


Рис.2.2. Який стаж роботи в Головному управлінні?

36,9 % опитуваних колег працюють в Головному управлінні більше 20 років, 26,7 % від 10 до 20 років, 20,0 % ті, що працюють до 5 років та ті, що працюють від 5 до 10 років складають 16,7%. Тобто більшість опитуваних є лояльними співробітниками, або старожилами служби.

З яким настроєм Ви зазвичай йдете на роботу?  
30 відповідей

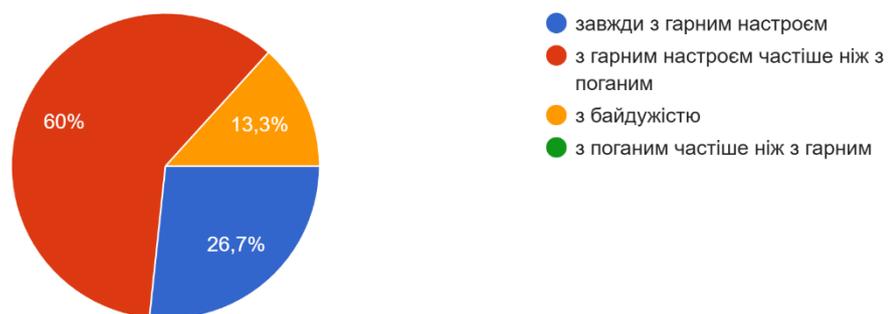


Рис.2.3. З яким настроєм Ви зазвичай йдете на роботу?

На роботу з гарним настроєм частіше, ніж з поганим йде 60,0 % колег, 26,7% завжди з гарним і 13,3 % з байдужістю. Жоден з опитуваних не відповів, що на роботу йде з поганим настроєм частіше, що є позитивним індикатором.

Чи подобаються Вам люди , які працюють разом з Вами?

30 відповідей



Рис. 2.4. Чи подобаються Вам люди , які Вас оточують?

За результатами опитування 60,0 % колег, відповіли, що їм подобаються люди, які працюють поряд, 30% , що більшість подобається, деякі – ні, 10,0 % відповіли, що деякі подобаються, багато хто ні. Тобто, для 90,0 % колег члени колективу є приємними.

Чи буває у Вас бажання перейти в інший колектив?

30 відповідей

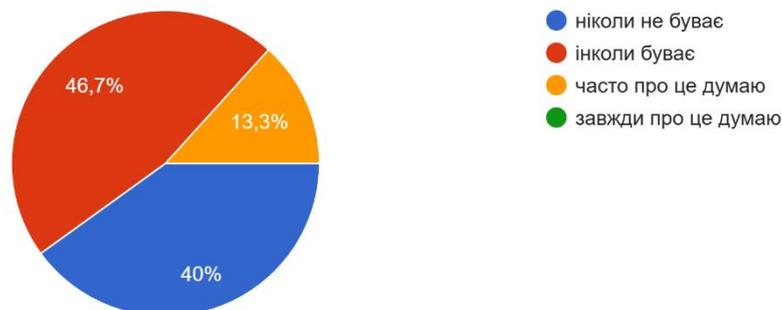


Рис. 2.5. Чи буває у Вас бажання перейти в інший колектив?

За результатами опитування 46,7 % колег відповіли, що інколи задумуються над тим, щоб перейти в інший колектив, у 40,0 % такого бажання ніколи не виникало і 13,3 % часто про це думають. Жоден з опитуваних не відповів, що завжди думає про зміну колективу.

Чи влаштовує Вас робота в Головному управлінні?  
30 відповідей

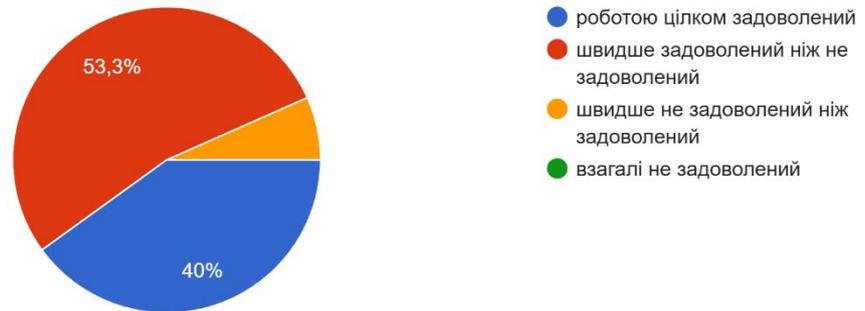


Рис. 2.6. Чи влаштовує Вас робота в Головному управлінні?

За результатами опитування 53,3 % швидше задоволені, аніж не задоволені роботою в Головному управлінні, 40,0 % роботою цілком задоволені, 6,7 % швидше не задоволені, аніж задоволені. Гарним показником, є те, що жоден з опитуваних не відповів, що він взагалі не задоволений.

Як на Вашу думку до Вас ставиться керівництво?  
30 відповідей

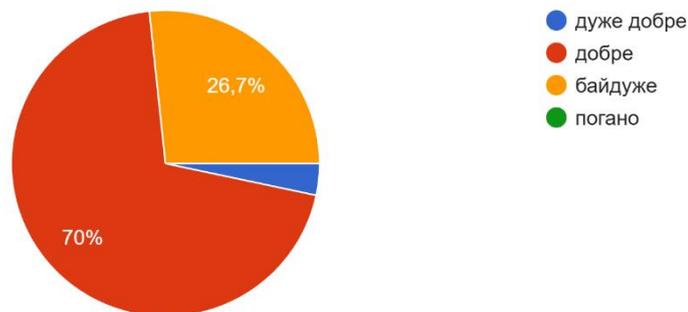


Рис. 2.7. Як на Вашу думку до Вас ставиться керівництво?

За результатами опитування 70,0 % колег, які брали участь в опитуванні відповіли, що керівництво до них ставиться добре, 3,3 % дуже добре, і 26,7 % - байдуже. Жоден з опитуваних не відповів, що керівництво до нього ставиться погано.

У якій формі до Вас частіше звертається керівництво?

30 відповідей

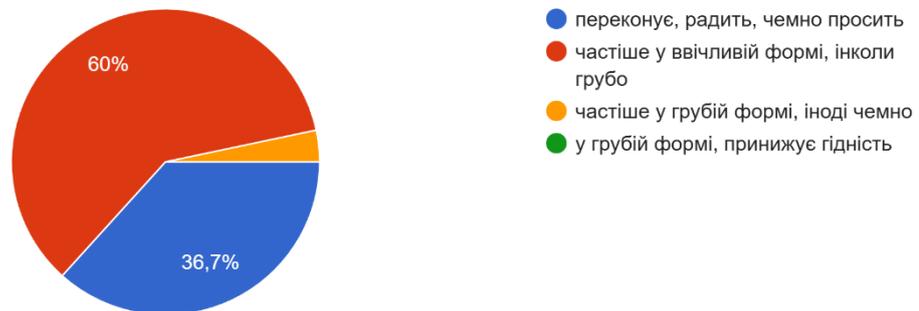


Рис. 2.8. У якій формі до вас частіше звертається керівництво?

За результатами опитування – 60,0% відповіли, що частіше у ввічливій формі, інколи у грубій, 36,7 % відповіли, що керівництво переконує, радить, чемно просить і 3,3 % відповіли, що у грубій формі, іноді чемно.

Разом з тим, колегам було запропоновано розставити по пріоритетності, що для них з запропонованого найважливішим: стиль керівництва; міжособистісні стосунки; умови праці: фізичні та соціальні умови, матеріальне забезпечення; зміст праці: ступінь задоволеності роботою, її складність та різноманітність; особистість керівника.

37,9 % опитуваних віддали стилю керівництва по 3 бали пріоритетності, серед інших запропонованих аспектів для формування сприятливого клімату у колективі, 20,7 % по 4 бали, 17,2 % віддали по 2 бали, по 1 балу і 5 балів віддали по 10,3 % опитуваних. Тобто, можна стверджувати, що для працівників Головного управління стиль керівництва є досить важливішим за зміст праці і особистість керівника, хоча менш важливим, аніж умови праці та міжособистісні відносини з членами колективу.

Загалом можна зробити висновок, що соціально – психологічний клімат в Головному управлінні є сприятливим, а саме переважна більшість службовців працюють на службі більше 10 років, є старожилами казначейської служби, на роботу йдуть переважно з гарним настроєм, в загальному

подобається їм більшість колег, лише інколи задумуються або не задумуються про зміну колективу, задоволені своєю роботою, керівництво ставиться до них добре, звертається частіше у ввічливій формі. Це може означати, що працівники задоволені своєю роботою, цінують стабільність та колектив.

Для соціально – психологічного клімату в Головному управлінні характерні:

- довіра між співробітниками – як вже говорилося раніше, велика частка співробітників працює в Головному управлінні дуже довго, довіра перевірена час та обставинами;

- повага до особи кожного співробітника – в процесі виконання своїх обов'язків, колеги в повагою ставляться один до одного, рівень конфліктності низький;

- забезпечення співробітникам почуття захищеності, безпеки, комфорту – ми зараз живемо у воєнний час, актуальним є питання забезпечення співробітників бомбосховищем, або укриттям. В Головному управлінні є укриття, яке співробітники можуть використовувати під час повітряних тривог та коли є загроза їхньому життю або здоров'ю. Головне управління має хорошу матеріально - технічну базу, забезпечено кожного співробітника технікою, необхідною для виконання своїх службових обов'язків;

- забезпечення справедливої конкурентоспроможної заробітної плати, соціального пакету – казначейська служба другий рік отримує гідну заробітну плату відповідно до класифікації посад державної служби;

- прищеплення колективу позитивних звичок, традицій, настроїв;

- донесення співробітникам правдивої та повної інформації про завдання та проблеми - співробітники обізнані про актуальні завдання та проблеми Головного управління;

- є можливість конструктивного зворотного зв'язку за підсумками роботи;

- розвиток суспільної активності – Головне управління постійного приймає участь в різноманітних заходах;
- є можливість висловлювати свою думку;
- уважність до вирішенні особистих проблем працівників;
- уболівання за позитивний імідж колективу, бажання зробити свій внесок у його перспективний розвиток.

## 2.2. Аналіз особливостей стилю керівництва в Головному управлінні та його вплив на сформований соціально – психологічний клімат в колективі Головного управління

Для визначення особливостей стилю керівництва в Головному управлінні мною було запропоновано співробітникам заповнити Google форму: Тест "Визначення стилю керівництва колективом" [47].

Опитувальник містить 23 групи тверджень, що характеризують ділові якості керівника. Кожна група складається з декількох тверджень, позначених буквами "а", "б", "в" і так далі.

### 1. Розподіл повноважень між керівниками і підлеглими:

а - централізує керівництво, вимагає, щоб про всі деталі доповідали саме йому;

б - пасивний у виконанні управлінських функцій;

в - чітко розподіляє функції між собою, своїми заступниками та підлеглими;

г - очікує вказівок зверху або навіть вимагає їх;

д - централізує керівництво тільки у важких ситуаціях.

Розподіл повноважень між керівниками і підлеглими:  
30 відповідей



Рис. 2.9. Розподіл повноважень між керівниками і підлеглими

Відповідно до отриманих результатів, а саме переважна більшість 73,3% віддала перевагу твердженню, що керівник чітко розподіляє функції між собою, своїми заступниками та підлеглими. Така характеристика притаманна демократичному стилю керівництва.

## 2. Дії керівника в критичних (напружених) ситуаціях

а - у критичних ситуаціях, як правило, переходить на більш жорсткі методи керівництва;

б - критичні ситуації не змінюють способів керівництва;

в - у критичній ситуації не обходиться без допомоги вищих керівників;

г - стикаючись із труднощами, починає більш тісно взаємодіяти з підлеглими;

д - в критичних ситуаціях погано справляється зі своїми обов'язками.



Рис.2.10. Дії керівника в критичних (напружених) ситуаціях

Відповідно до результатів опитування, більше половини колег, а саме 53,3% стверджують, що критичні ситуації не змінюють способів керівництва. Така властивість притаманна демократичному стилю керівництва.

## 3. Контакти керівника з підлеглими

а - недостатньо товариська людина, з людьми розмовляє мало;

б - регулярно спілкується з підлеглими, говорить про стан справ у колективі, про труднощі, які потрібно подолати;

в - вміє спілкуватися, але спеціально обмежує спілкування з підлеглими, тримається від них на відстані;

г - намагається спілкуватися з підлеглими, але при цьому відчуває труднощі у спілкуванні;

д - спілкується в основному з активом колективу.

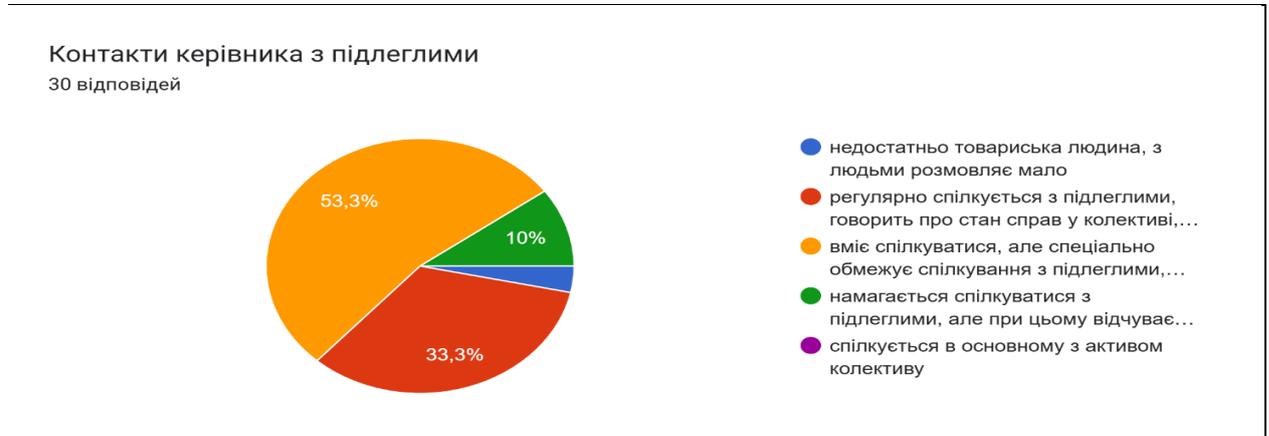


Рис. 2.11. Контакти керівника з підлеглими

Відповідно до результатів опитування, більше половини колег 53,3% стверджують, що керівник регулярно спілкується з підлеглими, говорить про стан справ у колективі, про труднощі, які потрібно подолати. Це характерно для авторитарного стилю керівництва.

#### 4. Продуктивність роботи колективу в відсутність керівника

а - за відсутності керівника виконавці працюють гірше;

б - колектив знижує продуктивність, якщо керівник тимчасово залишає його;

в - виконавці постійно працюють не в повну силу, при іншому керівнику могли б зробити більше;

г - продуктивність роботи підвищується за відсутності керівника;

д - за відсутності керівника колектив працює з перемінним успіхом.



Рис. 2.12. Продуктивність роботи колективу в відсутність керівника

Відповідно до результатів опитування, більшість – 60,7% опитуваних вважає, що за відсутності керівника колектив працює з перемінним успіхом. Це властиво для демократичного стилю керівництва.

#### 5. Ставлення керівникам до порад і заперечень з боку виконавців

а - сам звертається за порадою до підлеглих;

б - не допускає, щоб підлеглі радили йому і тим більше заперечували;

в - підлеглі не тільки радять, але можуть давати вказівки своєму керівникові;

г - радиться навіть тоді, коли обставини не особливо вимагають цього;

д - якщо виконавці знають, як краще виконати роботу, вони говорять про це свого керівника;

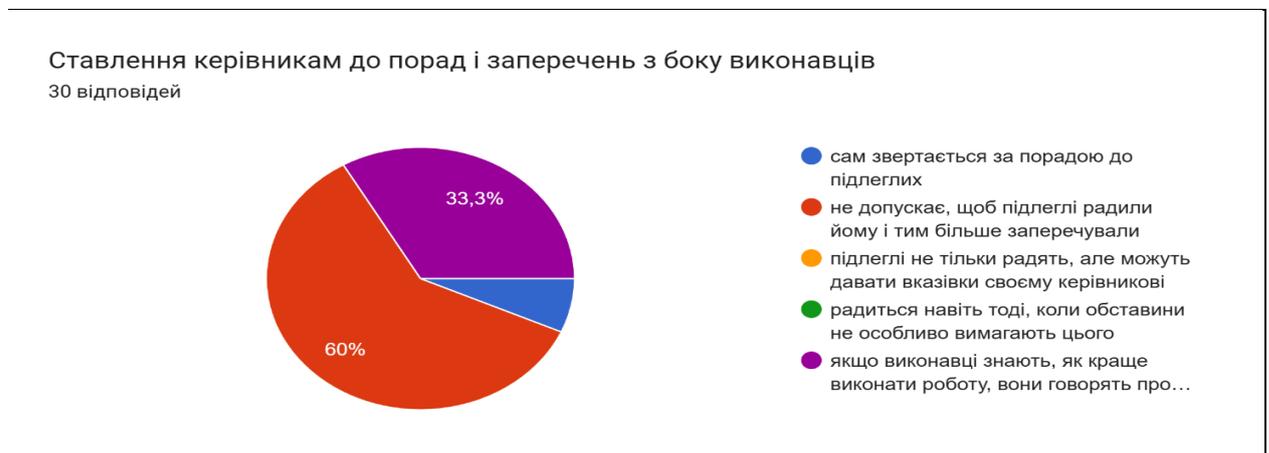


Рис. 2.13. Ставлення керівникам до порад і заперечень з боку виконавців

Результати опитування, свідчать, що більшість - 60,0% колег вважає, що керівник не допускає, щоб підлеглі радили йому і тим більше заперечували. Це властиво для авторитарного стилю керівництва.

#### 6. Контроль діяльності підлеглих

а - контролює роботу від випадку до випадку;

б - завжди дуже строго контролює роботу підлеглих і колективу в цілому;

в - контролюючи роботу, завжди помічає позитивні результати, хвалить виконавців;

г - контролюючи, обов'язково вишукує недоліки в роботі;

д - нерідко втручається в роботу виконавців.

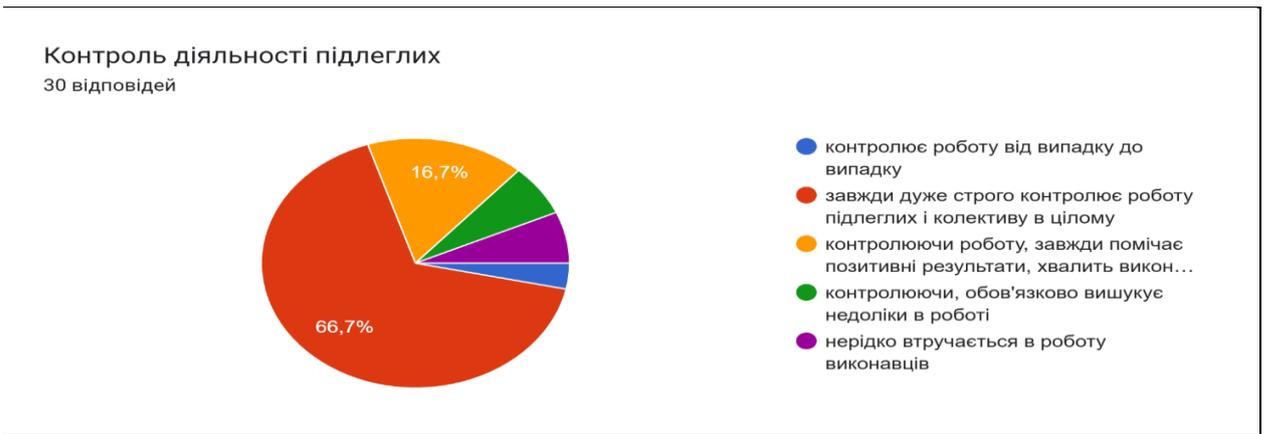


Рис. 2.14. Контроль діяльності підлеглих

Відповідно до результатів тестування, 66,7% колег переконані, що керівник завжди дуже строго контролює роботу підлеглих і колективу в цілому. Це властиво для авторитарного стилю керівництва.

7. Співвідношення вирішення виробничих і соціально-психологічних завдань у процесі керівництва колективом

а - його цікавить тільки виконання плану, а не ставлення людей один до одного;

б- вирішуючи виробничі завдання, намагається створити хороші стосунки між людьми в колективі;

в - у роботі не зацікавлений, підходить до справи формально;

г - більше уваги приділяє налагодженню взаємин у колективі, а не виконання виробничих завдань;

д - коли потрібно, захищає інтереси своїх підлеглих.

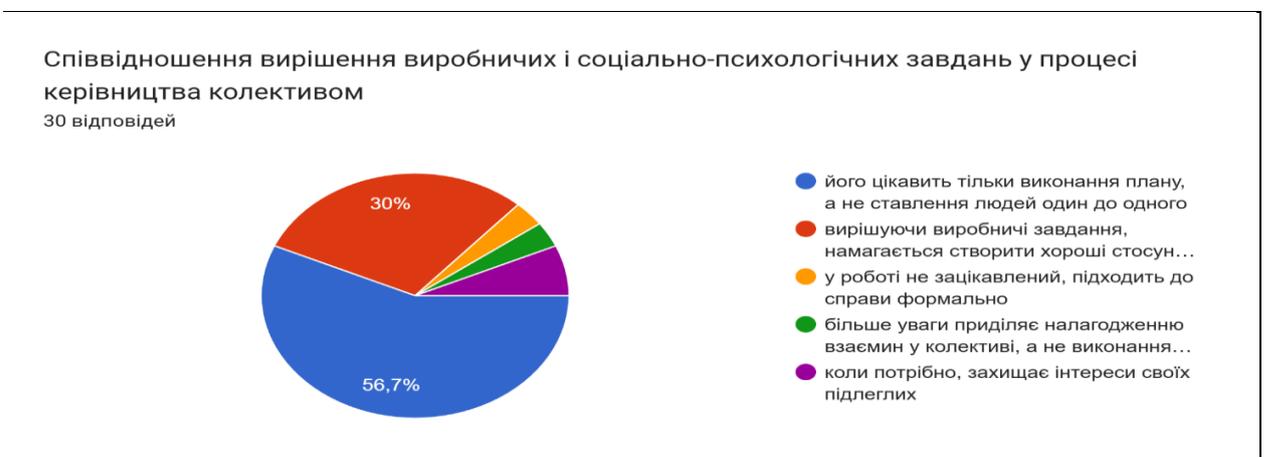


Рис. 2.15. Співвідношення вирішення виробничих і соціально-психологічних завдань у процесі керівництва колективом

Відповідно до результатів опитування, 56,7% колег стверджують, що керівника цікавить тільки виконання плану, а не ставлення людей один до одного. Дана характеристика притаманна ліберальному стилю керівництва.

### 8. Характер наказів керівника

а - наказує так, що хочеться виконувати;

б - наказувати не вміє;

в - прохання керівника не відрізняється від наказу;

г - накази приймаються, але виконуються недостатньо добре і швидко;

д - накази викликають невдоволення підлеглих.



Рис. 2.16. Характер наказів керівника

Результати опитування, свідчать, що половина колег – 50,0% вважає, що керівник наказує так, що хочеться виконувати. Це властиво для демократичного стилю керівництва.

### 9. Ставлення керівника до критики з боку підлеглих

а - на критику звичайно не ображається, прислухається до неї;

б - критику вислуховує, навіть обіцяє вжити заходів, але нічого не робить;

в - не любить, коли його критикують і не намагається приховати це;

г - приймає критику лише з боку керівників;

д - не реагує на критику.

Ставлення керівника до критики з боку підлеглих  
30 відповідей



Рис. 2.17. Ставлення керівника до критики з боку підлеглих

Відповідно до результатів опитування, більшість – 60,0% опитуваних переконані, що керівник не любить, коли його критикують і не намагається приховати це. Це є особливістю авторитарного стилю керівництва.

#### 10. Поведінка керівника за нестачі знань

а - сам вирішує навіть ті питання, з якими не зовсім добре знайомий;

б - якщо чогось не знає, то не боїться це показати і звертається за допомогою до інших;

в - не прагне поповнити запас своїх знань;

г - коли чогось не знає, то приховує це і намагається самостійно заповнити недоліки в знаннях;

д - якщо не знає, як вирішити питання або виконати роботу, то доручає це своїм підлеглим.

Поведінка керівника за нестачі знань  
30 відповідей



Рис. 2.18. Поведінка керівника за нестачі знань

Відповідно до результатів опитування, 53,3% опитуваних вважають, що при нестачі знань керівник сам вирішує навіть ті питання, з якими не зовсім добре знайомий. Це притаманно авторитарного стилю керівництва.

#### 11. Розподіл відповідальності між керівниками і підлеглими

а - складається враження, що керівник боїться відповідати за свої дії, хоче зменшити свою відповідальність;

б - розподіляє відповідальність між собою і своїми підлеглими;

в - всю відповідальність покладає тільки на себе;

г - нерідко підкреслює відповідальність вищих керівників, намагається свою відповідальність перекласти на них;

д - буває, що керівник, будучи відповідальним за якусь справу, намагається перекласти його на своїх заступників або нижчестоящих керівників



Рис. 2.19. Розподіл відповідальності між керівниками і підлеглими

Результати опитування свідчать, що переважна більшість, а саме 83,3% опитуваних вважають, що керівник розподіляє відповідальність між собою і своїми підлеглими. Це притаманно авторитарного стилю керівництва.

#### 12. Ставлення керівника до своїх заступників і помічників

а - намагається, щоб його заступники були кваліфікованими фахівцями;

б - домагається безвідмовного підпорядкування заступників і помічників;

в - керівнику байдуже, хто в нього працює заступником (помічником);

г - обережний стосовно заступникам, тому що побоюється за своє становище;

д - не бажає мати поруч дуже кваліфікованих фахівців.



Рис. 2.20. Ставлення керівника до своїх заступників і помічників

Результати опитування свідчать, що переважна більшість, а саме 70,0% опитуваних переконані, що при виборі своїх заступників і помічників керівник намагається, щоб вони були кваліфікованими фахівцями. Це є особливістю демократичного стилю керівництва.

### 13. Емоційна задоволеність виконавця за відсутності керівника

а - виконавці задоволені, коли відсутня керівник, вони відчують деяке полегшення;

б - з керівником працювати цікаво, тому очікують його повернення;

в - відсутність керівника не помічається виконавцями;

г - спочатку виконавці задоволені, що керівник відсутній, а потім нудьгують;

д - спочатку відсутність керівника відчувається виконавцями, а потім швидко забувається.



Рис. 2.21. Емоційна задоволеність виконавця за відсутності керівника

Відповідно до результатів опитування більшість, а саме 60,0% опитуваних стверджують, що з керівником працювати цікаво, тому під час його відсутності, очікують його повернення Це притаманно демократичного стилю керівництва.

#### 14. Переважаючі заходи впливу на підлеглих

а - для виконання якоїсь роботи керівнику нерідко доводиться умовляти своїх підлеглих;

б - завжди що-небудь наказує, розпоряджається, наставляє, але ніколи не просить;

в - часто звертається до підлеглих з дорученнями, проханнями, порадами;

г - часто робить підлеглим зауваження і догани;

д - зауваження керівника завжди справедливі.



Рис. 2.22. Переважаючі заходи впливу на підлеглих

Відповідно до результатів опитування 50,0% опитаних колег переконані, що зауваження керівника завжди справедливі. Це характерно для демократичного стилю керівництва.

#### 15 - Характер звернення керівника до підлеглих

а - завжди звертається до підлеглих чемно і доброзичливо;

б - по відношенню до підлеглих буває нетактовний і навіть грубий;

в - у поводженні з підлеглими часто проявляє байдужість;

г - створюється враження, що ввічливість керівника нещира;

д - характер звернення керівника до підлеглих часто змінюється.

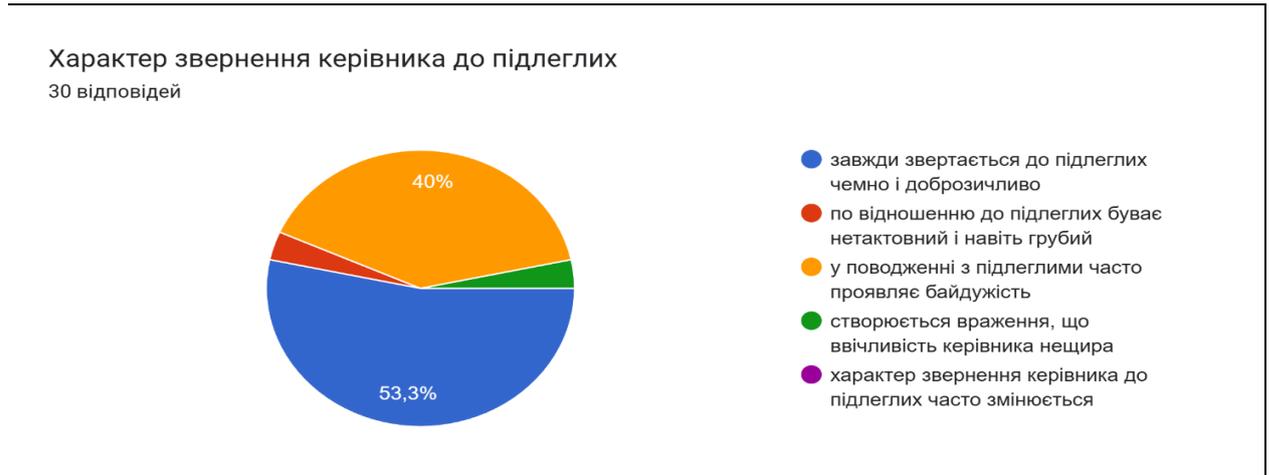


Рис.2.23. Характер звернення керівника до підлеглих

Результати опитування вказують, що більшість 53,3% колег переконані, що керівника завжди звертається до підлеглих чемно і доброзичливо. Це характерно для демократичного стилю керівництва.

#### 16. Участь членів колективу в управлінні

а - керівник привертає до управління членів колективу;

б - керівник нерідко перекладає свої функції на інших;

в - управлінські функції не закріплюються стабільно, їх розподіл може змінюватися;

г - буває, що управлінські функції фактично приймає на себе не керівник.



Рис. 2.24. Участь членів колективу в управлінні

Результати опитування вказують, що переважна більшість 75,9% опитуваних стверджують, що керівник повертає до управління членів колективу. Це властиво демократичному стилю керівництва.

#### 17. Підтримання керівником трудової дисципліни

- а - прагне до формальної дисципліни та ідеальному підкоренню;
- б - не може впливати на дисципліну;
- в - вміє підтримувати дисципліну і порядок;
- г - дисципліна виглядає хорошою, оскільки підлеглі бояться керівника;
- д - недостатньо припиняє порушення дисципліни.

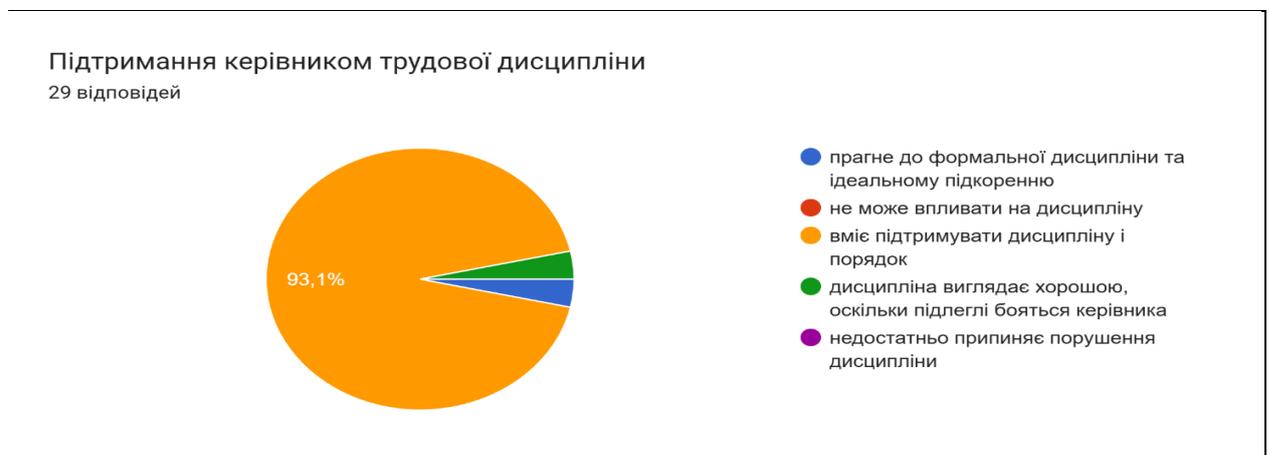


Рис. 2.25. Підтримання керівником трудової дисципліни

Відповідно до результатів опитування 93,1% опитуваних переконані, що керівник вміє підтримувати дисципліну і порядок. Це характерно для демократичного стилю керівництва.

#### 18. Характер спілкування керівника з виконавцями

- а - спілкується з підлеглими тільки з ділових питань;
- б - розмовляючи з підлеглими про справу, керівник запитує і про особисте, про сім'ю;
- в - часто спілкується гарячому питань, не торкаючись справи;
- г - ініціатива спілкування виходить від виконавців, керівник рідко починає розмову сам;
- д - нерідко керівника важко зрозуміти в спілкуванні з ним.

Характер спілкування керівника з виконавцями  
28 відповідей



Рис. 2.26. Характер спілкування керівника з виконавцями

Відповідно до результатів опитування більшість - 42,9% колег переконані, що керівник спілкується з підлеглими тільки з ділових питань. Це характерно для авторитарного стилю керівництва.

#### 19. Взаємовідносини між людьми в колективі

а - в колективі недостатньо розвинені взаємодопомога і взаємна довіра;

б - керівник намагається, щоб у підлеглих на роботі був гарний настрій;

в - спостерігається підвищена плинність кадрів, люди нерідко йдуть з колективу і не шкодують про це;

г - підлегли ставляться один до одного чуйно, по-дружньому

д - у присутності керівника виконавцям постійно доводиться працювати в напрузі

Взаємовідносини між людьми в колективі  
29 відповідей

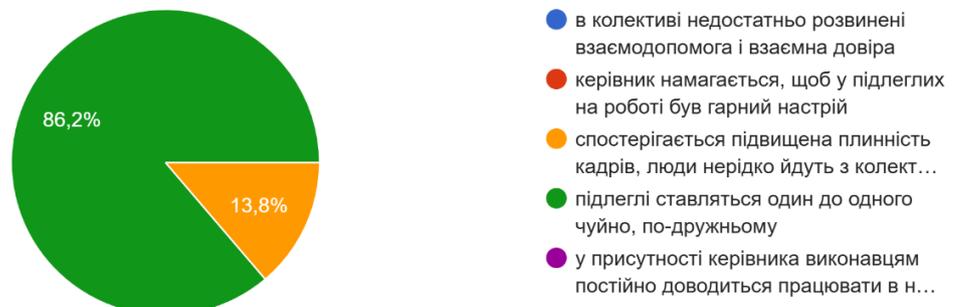


Рис.2.27. Взаємовідносини між людьми в колективі

Відповідно до результатів опитування переважна більшість – 86,2% колег переконані, що члени колективу ставляться один до одного чуйно, по-дружньому. Це характерно для демократичного стилю керівництва.

#### 20. Надання самостійності підлеглим

а - сприяє тому, щоб підлеглі працювали самостійно;

б - іноді нав'язує свою думку, а каже, що це думка більшості;

в - виконавці працюють більше за вказівками керівника, ніж самостійно виконавці надані самі собі;

г - надає підлеглим самостійність лише час від часу.

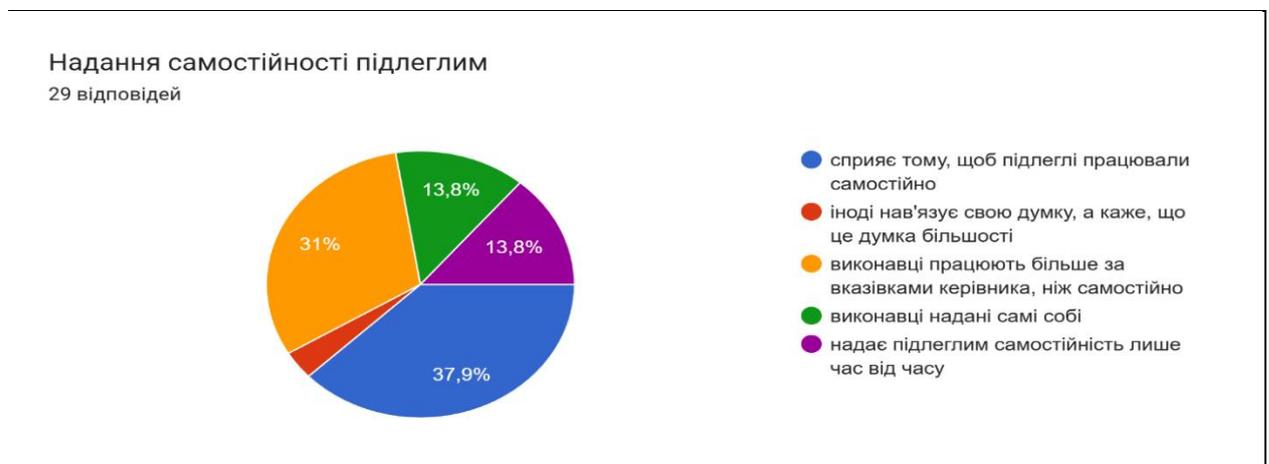


Рис.2.28. Надання самостійності підлеглим

Відповідно до результатів опитування більшість – 37,9% колег вважають, що надання самостійності підлеглим сприяє тому, щоб підлеглі працювали самостійно. Це притаманно демократичному стилю керівництва.

#### 21. Ставлення керівника до порад інших:

а - регулярно радиться з виконавцями, особливо з досвідченими працівниками;

б - радиться з працівниками тільки в складній ситуації;

в - зазвичай радиться із заступниками та нижчестоящими керівниками, але не з рядовими виконавцями;

г - із задоволенням прислухається до думки колег;

д - радиться тільки з вищестоящими керівниками

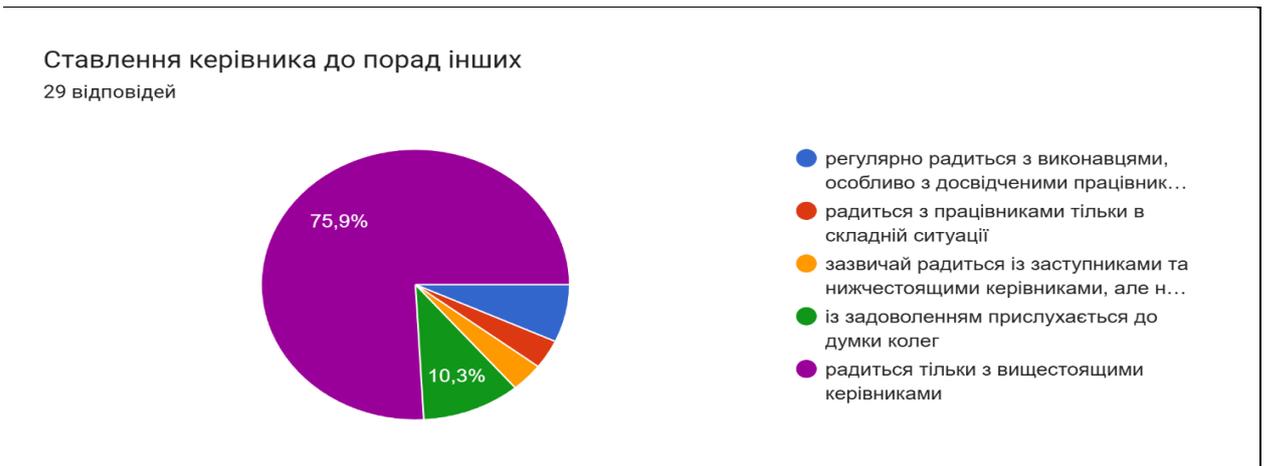


Рис. 2.29. Ставлення керівника до порад інших

Відповідно до результатів опитування переважна більшість – 75,9% колег вважають, що керівник радиться тільки з вищестоящими керівниками. Це притаманно авторитарному стилю керівництва.

## 22. Характер вимогливості керівника

а - надзвичайно вимогливий;

б - вимогливий, але водночас і справедливий;

в - буває занадто суворим і навіть прискіпливим;

г - мабуть, він не дуже вимоглива людина;

д - вимогливий і до себе, і до інших.

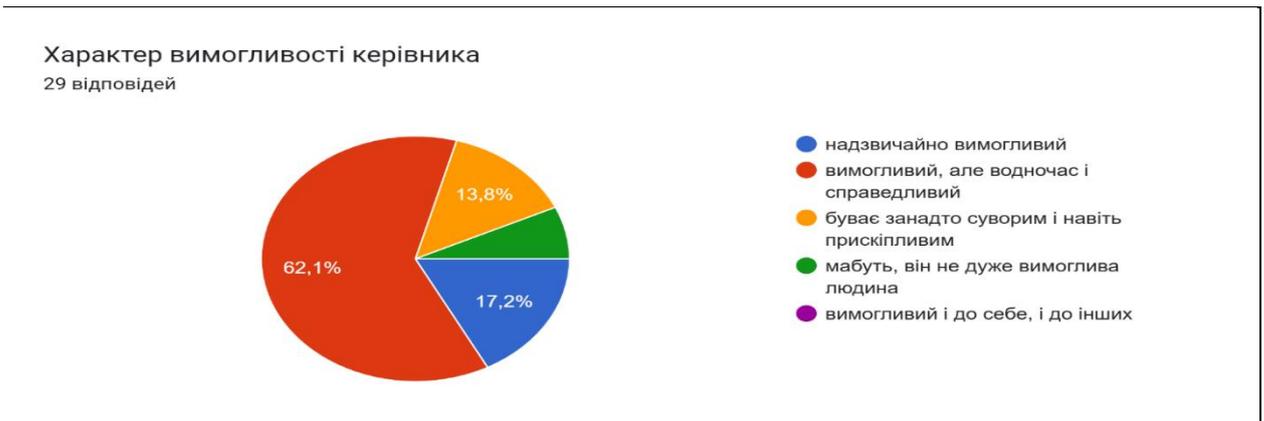


Рис. 2.30. Характер вимогливості керівника

Відповідно до результатів опитування переважна більшість – 62,1% колег вважають, що керівник вимогливий, але водночас справедливий. Це притаманно демократичному стилю керівництва.

### 23. Ставлення керівника до нововведень

а - напевно, він консервативний, тому що боїться нового;

б - охоче підтримує доцільні нововведення;

в - підтримуючи нововведення у сфері виробництва, з великими труднощами змінює характер спілкування з людьми;

г – у нього краще виходить із нововведеннями у невиробничій сфері (в побуті, на відпочинку, в міжособистісних відносинах);

д - нововведення проходять повз керівника.

Ставлення керівника до нововведень  
28 відповідей



Рис. 2.31. Ставлення керівника до нововведень

Відповідно до результатів опитування більшість – 42,9% колег вважають, що керівник охоче підтримує доцільні нововведення. Це власитиво демократичному стилю керівництва.

Кожна відповідь має своє вираження в балах для певного стилю.

У кожного зі стилів є свої певні відмінні риси:

- для авторитарного стилю характерні орієнтація на власну думку і оцінки; прагнення до влади, впевненість у собі, схильність до жорсткої формальної дисципліни, велика дистанція з підлеглими, небажання визнавати свої помилки; ігнорування ініціативи, творчої активності людей; одноосібне ухвалення рішень; контроль за діями підлеглих;

- для ліберального стилю характерні поблажливість до працівникам, відсутність вимогливості та суворої дисципліни, контролю, ліберальність,

панібратство з підлеглими, схильність перекладати відповідальність у прийнятті рішень;

- для демократичного стилю характерно, що контроль поєднується з ініціативним і творчим підходом до виконуваної роботи й свідомим дотриманням дисципліни. Для нього характерні прагнення делегувати повноваження і розділяти відповідальність, демократичність у прийнятті рішень.

Таблиця 2.1

### Розрахунок балів для визначення стилю керівництва

Номер запитання	А	Б	В	Г	Д
1	А 3	Л 2	Д 3	Л 3	Д 2
2	А 3	Д 2	Л 1	Д 3	Л 3
3	Л 1	Д 2	А 2	Д 1 Л 2	Д 2
4	А 1	Д 2	Л 2	Л 1	Д 2
5	Д 3	А 2	Л 2	Л 2 Д 1	Д 2
6	Л 3	А 3	Д 3	А 3	А 2
7	Л 1	Д 1	Л 2	Л 1 Д 1	Д 1
8	Д 3	Л 3	А 2	Л 2	А 3
9	Д 2	Л 2	А 2	А 2 Л 2	Л 2
10	А 2	Д 2	Л 2	А 2 Л 2	Д 3
11	Л 2	Д 2	А 2	Л 3	А 2 Л 1
12	Д 1	А 1	Л 1	А 2	А 3
13	А 2	Д 2	Л 2	Д 1	А 1 Л 2
14	Л 3	А 3	Д 3	А 2	Д 3
15	Д 2	А 2	Л 2	А 2	А 2 Л 3
16	Д 2	А 1 Л 1	А 1 Л 2	Л 3	-
17	Л 2	Л 2	Д 2	А 2	Л 3
18	А 3	Д 3	Л 2 Д 1	Л 2 А 1	Л 1
19	А 1	Д 1	Л 1	Д 2	А 2
20	Д 2	А 2	А 2	Л 2	А 2
21	Д 2	А 1 Д 2	А 2 Д 1	Д 2	А 2
22	А 3	Д 3	А 2	Л 3	Д 2
23	Л 1	Д 1	А 2	Д 3	Л 2

\*Умовні позначення: А - авторитарний (директивний) стиль; Л - ліберальний (потурання) стиль; Д - демократичний (колегіальний) стиль.

Шляхом підрахунку отриманих балів за відповідь, яка мала найбільший відсоток серед інших запропонованих варіантів отримано наступний результат: авторитарний стиль 18 балів, демократичний стиль – 30 балів і ліберальний 1 бал. Це означає, що для Головного управління притаманний

змішаний стиль керівництва, а саме демократично – авторитарний. Що це означає? А те, що Головне управління відходить від авторитарної моделі управління, для якої характерна жорстка централізація влади, натомість визначений демократично – авторитарний стиль є поєднанням двох протилежних підходів, де керівник може застосовувати як директивні, так і демократичні методи управління залежно від ситуації та конкретного завдання. Цей стиль передбачає, що керівник може не завжди брати на себе всю відповідальність, залучаючи підлеглих до ухвалення рішень. Керівник визначає основні цілі та надає основні вказівки, разом з тим дає можливість для ініціативи та творчості підлеглих, коли це доречно. Керівник зберігає контроль над процесом, водночас стимулює мотивацію та залученість колективу. Це дає можливість керівнику бути гнучким у прийнятті рішень: керівник може застосовувати авторитарні методи, коли потрібні швидкі результати, дисципліна або підлеглі не мають достатньої кваліфікації чи досвіду, але може переходити до демократичного стилю, коли необхідно розвинути ініціативу команди, підвищити її мотивацію, або при вирішенні складних, творчих завдань, які вимагають різноманітних ідей та підходів.

Такий підхід дозволяє використовувати сильні сторони обох стилів, мінімізуючи їхні недоліки, і вважається найбільш ефективним у довгостроковій перспективі.

Отже, демократичний стиль є домінантним, заохочує ініціативу, залучає підлеглих до прийняття рішень і базується на взаємній повазі, таким чином здійснює позитивний вплив на соціально-психологічний клімат, сприяючи довірі, співпраці та задоволеності роботою, тоді як авторитарний стиль створює напружену атмосферу, знижує мотивацію та може призвести до конфліктів, характеризується жорстким контролем, одноосібними рішеннями та дистанцією між керівником і підлеглими, що негативно позначається на психологічному стані колективу.

## **Висновки до другого розділу**

В другому розділі шляхом проведення емпіричного дослідження у вигляді анкетування співробітників Головного управління та проведення тестування у вигляді Google форми: Тест "Визначення стилю керівництва колективом" отримано наступні результати.

Соціально – психологічний клімат в Головному управлінні є сприятливим: переважна більшість службовців працюють на службі більше 10 років, є старожилами казначейської служби, на роботу йдуть переважно з гарним настроєм, в загальному подобається їм більшість колег, лише інколи задумуються або не задумуються про зміну колективу, задоволені своєю роботою, керівництво ставиться до них добре, звертається частіше у ввічливій формі. Це може означати, що працівники задоволені своєю роботою, цінують стабільність та колектив.

Визначено, що для Головного управління притаманний змішаний стиль керівництва, а саме демократично – авторитарний. Демократичний стиль є домінантним, заохочує ініціативу, залучає підлеглих до прийняття рішень і базується на взаємній повазі, таким чином здійснює позитивний впливає на соціально-психологічний клімат, сприяючи довірі, співпраці та задоволеності роботою, тоді як авторитарний стиль створює напружену атмосферу, знижує мотивацію та може призвести до конфліктів, характеризується жорстким контролем, одноосібними рішеннями та дистанцією між керівником і підлеглими, що негативно позначається на психологічному стані колективу.

### **РОЗДІЛ 3.**

#### **ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОБОТИ З УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО – ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ**

### **3.1. Шляхи покращення соціально-психологічного клімату колективу органу державної влади**

Так, вже було визначено, соціально – психологічний клімат в Головному управлінні є сприятливим, працівники задоволені своєю роботою, цінують стабільність та колектив. Поряд з цим було визначено, що стиль керівництва в Головному управлінні є демократично – авторитарним, а це означає, що керівництво буде ефективним за умови наявності кваліфікованих, мотивованих співробітників. Недостатньо згуртована або немотивована команда може призвести до неефективності та втрати курсу.

Як свідчать виконані дослідження, сприятливий соціально-психологічний у колективі виконує важливі функції, а саме:

- консолідування, яка полягає у гуртуванні людей, для захисту власних інтересів до співпраці, згуртованості та зміцнення зв'язків між ними, на засадах підвищення згуртованості та цілісності колективу при досягненні встановлених цілей в межах реалізації організаційних перетворень;

- активізування, яка проявляється в тому, що атмосфера в колективі доброзичлива, добра, гармонійна спонукає членів колективу до нових звершень, до забезпечення високих результатів, підвищення продуктивності та ефективності праці;

- стабілізування або стабільності – забезпечення зрозумілих для кожного умов взаємодії та взаємозалежності один з одним;

- упорядкування - сформовані колективні правила, норми поведінки, визначені цінності об'єднують членів колективу, надають їм визначеність у роботі та розвитку, забезпечують почуття стабільності та приналежності до групи тощо.

Шляхами покращення соціально-психологічного клімату колективу Головного управління може бути:

- добір колективу за психологічною сумісністю. Під час прийняття на роботу, або формування певного колективу, в Головному управлінні жодної уваги не приділяється психологічному сумісництву людей. Під психологічною сумісністю необхідно розуміти ефект взаємодії, який полягає в такому сполученні людей, яке дозволяє здійснити їхню максимально можливу взаємозамінність і взаємодоповнюваність. Разом з тим це забезпечує повну або майже відсутність психологічної напруги. Якщо в колективі є групова сумісність, то позитивна поведінка одного викликає позитивну реакцію іншого, або ж навпаки при несумісності поведінка одних членів колективу викликає негативну реакцію інших.

При доборі колективу за психологічною сумісністю мається на увазі, що колектив формується з людей схожих за цінностями, статусом, характером, віком, темпераментом тобто формується так би мовити однорідний колектив. Такому колективу притаманно те, що його члени легко знаходять спільну мову та взаєморозуміння;

- звільнення деструктивних та непродуктивних працівників. Деструктивними працівниками є люди, поведінка яких спрямована на руйнування, пошкодження або підірив гармонії як в особистісному, так і в соціальному контексті. Так, всі ми різні і маємо толерантно відноситись один до одного, проте коли в колективі є люди, які постійно пускають плітки, нацьковують людей один проти одного, псують настрій, і тому подібне, в такому колективі не може бути гармонії, а отже ні про який сприятливий клімат не може йти мова. Разом з тим, коли в колективі є люди, які є неефективними або ж непродуктивними, це може негативно відобразитись на моральному стані команди та результатах роботи;

- система мотивації або стимулювання. Від справедливості, змісту праці, об'єктивності матеріального і морального стимулювання залежить натхненність, ініціативність, ентузіазм, старанність, продуктивність працівників. Кожен працівник так чи інакше порівнює себе з іншими членами колективу в площині справедливості по відношенню продуктивність праці

себе та колеги, з розміром мотивації, винагороди та її цінності. Якщо працівник не відчуває справедливості, в нього опускаються руки, тим самим зникає ентузіазм, завзятість та продуктивність праці. Разом з тим, існує такий моральний аспект як цінність винагороди, коли працівник отримує стабільно один і той самий розмір винагороди, він до нього звикає і з часом втрачає свою цінність, а отже це передуює необхідності систематичного перегляду змісту та особливостей матеріального стимулювання працівників;

- підвищення кваліфікації працівників, їх кар'єрного зростання. В Головному управлінні, як і взагалі на державній службі постійно проводяться для працівників короткострокові курси з підвищення кваліфікації або ж проведення навчань на онлайн – платформах. Проте у зв'язку з тим, що дані навчання проводяться у робочий час, службовці повинні однією рукою працювати, а іншою навчатися, тому навчання проходить просто формально, а отже жодного якісного впливу для розвитку працівників не має. Будь які тренінги або проведення короткострокових курсів має проводитися з відривом від роботи, тоді вони будуть мати якісні відображення на розвитку працівників. Щодо кар'єрного зростання працівників, як одним із підходів може бути заборона особам, які досягли пенсійного віку займати посади категорій Б або ж керівні посади на державній службі. Що це означає? Досить поширеним на державній службі є зайняття працівниками, які досягли пенсійного віку та отримують пенсійне забезпечення, керівних посад. Якщо, даним особам буде заборонено займати керівні посади, за час поки вони будуть продовжувати працювати в органі державної влади, наприклад на посаді головного спеціаліста, вони зможуть навчити, поділитися своїми знаннями і досвідом з молодшим спеціалістом, тим самим підготувати собі гідну заміну, крім того це буде мати ефект економії фонду оплати праці;

- покращення умов праці. Зрозуміло, що коли ми приходимо на роботу, нам приємніше працювати в комфортних умовах не в холоді або спеці, без впливу шуму, з добре обладнаним робочим місцем тощо. Для забезпечення продуктивної роботи колективу необхідно створити сприятливі умови праці:

кліматичні, фізіологічні, ергономічні, безпекові. Так як ми зараз живемо в умовах війни, постійних обстрілів, блекаутів, забезпечення сприятливих умов праці є ще тим викликом для керівників;

- формування норм, цінностей, правил колективу. Відбувається через свідоме створення корпоративної культури, яка визначає, як працює команда, шляхом встановлення спільних цілей, етичних принципів та правил поведінки. Цей процес передбачає чітке прописування правил, їх обговорення та підтримку керівником і членами команди. Для прикладу, це може бути алгоритм привітання іменинника, святкування визначних дат, проведення навчання, тренінгів різного спрямування та інше.

Крім того можна запропонувати наступні блоки, які можуть мати позитивний вплив та поліпшити соціально-психологічного клімату в колективі органу державної влади:

- покращити лояльність персоналу за допомогою вдосконалення матеріальної і нематеріальної мотивації, побудови культури відтворення, розповсюдження і адаптації знань у органі державної влади (підвищення кваліфікації, навчання і розвитку персоналу), організації корпоративних заходів як для працівників, так і для їхніх сімей та ветеранів Головного управління, створення програми корпоративного волонтерства, налагодження ефективних внутрішніх комунікацій;

- виявляти, залучати і працевлаштовувати найкращу талановиту молодь шляхом тісної співпраці з навчальними закладами та надання можливості студентам проходження виробничої і переддипломної практики;

- працевлаштувати осіб з обмеженими можливостями на робочі місця, створені відповідно до вимог Закону України «Про основи соціальної захищеності інвалідів», тим паче в умовах сьогодення.

**3.2. Розробка практичних рекомендацій, які можуть допомогти в покращенні соціально-психологічного клімату в колективі Головного управління**

Для покращення соціально-психологічного клімату в Головному управлінні необхідно впроваджувати рекомендації, що включають:

- налагодження відкритої комунікації;
- підтримку демократичного стилю керівництва та відхід від проявів притаманних авторитарному стилю керівництва;
- розвиток команди через тренінги та командотворчі заходи;
- забезпечення комфортних умов праці та балансу між роботою і особистим життям.

Налагодження відкритої комунікації. Наприклад, в деяких організаціях є «п'ятихвилинка», можна запровадити і в Головному управлінні, на початку робочої неділі проводити збори колективу, на яких можуть обговорюватись нагальні питання, напрямки роботи, форс-мажорні обставини, або події. Працівників залучають до бесід, дискусій. Коли працівники відчують, що їх чують і розуміють, їхня задоволеність роботою зростає, а покращення психологічного стану майже завжди сприяє підвищенню продуктивності.

Запровадження наприкінці тижня міні зборів для підбиття підсумків роботи. Під час проведення зборів обговорити основні досягнення за тиждень, що минув, персональний внесок кожного, подякувати за працю – це дає працівникам відчуття своєї важливості і дотичності до результату. Крім того, на таких обговореннях, можна обговорити проблеми, нюанси, які виникають під час робочого процесу, обмінятися думками, практичними навичками, знайти шляхи вирішення. Важливим аспектом побудови хороших стосунків є участь у звичайних, повсякденних неробочих розмовах. Найбільша цінність неформального спілкування полягає в тому, що саме в ньому можуть з'явитися найживіші та найцікавіші ідеї та пропозиції для вирішення поточних питань.

- підтримку демократичного стилю керівництва та відхід від характерних особливостей притаманних авторитарному стилю керівництва. Даний пункт, означає велику роботу керівника над собою, своєю поведінкою, вибудовою стосунків з підлеглими. Це означає, знову ж таки, залучення

співробітників до прийняття рішень, заохочення їхньої ініціативності та творчості. Переміщення фокусу на міжособистісні відносини, співпрацю та позитивну атмосферу в колективі. Делегування частини повноважень підлеглим, що дасть змогу бути їм дещо автономними. Підтримка демократичного стилю керівництва передбачає заохочення ініціативи, залучення підлеглих до прийняття рішень та побудову довірливих стосунків, на протиположність авторитарному стилю, який характеризується централізованою владою, жорстким контролем, директивними наказами та мінімальною участю підлеглих у прийнятті рішень. Відмову від домінування волі керівника, демілітаризації ролей (командир і підлеглий) та перехід до колаборації, перехід від ролі «диктатора», який видає накази, до ролі ментора, який координує, підтримує та створює умови для розвитку співробітників. Створення атмосфери, де співробітники почуваються безпечно, пропонуючи ідеї, не боячись помилок, а керівник надає підтримку.

- розвиток команди через тренінги та командотворчі заходи. Проведення цілеспрямованих активностей, які згуртують колектив, покращать комунікацію, навчать спільно вирішувати проблеми та ефективно досягати цілей.

Тренінги можуть включати:

- лекції - передача знань та обмін думками;
- моделювання ситуацій - відпрацювання навичок у безпечному середовищі, а саме створення ситуації, наближеної до умов професійної діяльності. Використання методу моделювання у професійній підготовці фахівців надає змогу для програвання визначених професією функціонально-рольових дій або прогнозованих чи непрогнозованих ситуацій професійної діяльності;
- мозкові штурми - метод генерації ідей, який використовує групову творчу діяльність для пошуку рішень проблеми;

-рольові ігри - ігри розважального характеру, в яких учасники приймають певні конкретні ролі та колективно створюють історію або слідуєть уже із фантастичних творів, у вигаданих ситуаціях діючи відповідно до своїх ролей.

Командотворчі заходи (тімбілдинг) - процес командоутворення, який передбачає організацію спеціальних заходів, тренінгів та ігор для покращення взаємодії, комунікації та згуртованості колективу. Головна метатімбілдингу — сформувати ефективну команду, здатну досягати спільних цілей, шляхом розвитку довіри, співпраці та покращення робочого клімату. Командотворчі заходи спрямовані на зміцнення неформальних зв'язків та командного духу через спільні активності, як-от квести, спортивні змагання, екскурсії чи майстер-класи.

-забезпечення комфортних умов праці та балансу між роботою і особистим життям. Забезпечення комфортних умов праці передбачає створення безпечного, здорового та психологічно сприятливого середовища, що включає як фізичні, так і соціально-психологічні аспекти. Це включає: надання зручного робочого місця, захист від шкідливих факторів, забезпечення належного освітлення, підтримку доброзичливих стосунків та можливості для відпочинку і підвищення кваліфікації.

Баланс між роботою та особистим життям це забезпечення такого стану при якому задовольняються як професійні так і особисті потреби гармонійно. Цей баланс означає, що ви можете присвячувати час своїй родині, хобі та відпочинку, одночасно будучи продуктивним на роботі. Хоча так склалося, що державна служба, маючи чіткий регламент роботи, проте для неї характерний ненормований робочий день, часто й тиждень. Робота має лишатись роботою, а особисте життя - особистим. У разі, якщо працівники працюють понаднормово, має бути певна компенсація моральна або матеріальна. Важливо ставити реалістичні цілі, відкидати зайві завдання і забезпечувати регулярний відпочинок, щоб уникнути вигорання.

### **Висновки до третього розділу**

У зв'язку з тим, що соціально – психологічний клімат в Головному управлінні є сприятливим, працівники задоволені своєю роботою, цінують стабільність та колектив. Крім того визначено, що стиль керівництва в Головному управлінні є демократично – авторитарним, отже керівництво буде ефективним за умови наявності кваліфікованих, мотивованих співробітників. Недостатньо згуртована або немотивована команда може призвести до неефективності та втрати курсу.

Сприятливий соціально-психологічний у колективі виконує важливі функції:

- консолідування;
- активізування;
- стабілізування або стабільності;
- упорядкування, тощо.

Запропоновано шляхи покращення соціально-психологічного клімату колективу Головного управління:

- добір колективу за психологічною сумісністю;
- звільнення деструктивних та непродуктивних працівників;
- система мотивації або стимулювання;
- підвищення кваліфікації працівників, їх кар'єрного зростання;
- покращення умов праці;
- формування норм, цінностей, правил колективу.

Для покращення або підтримання соціально-психологічного клімату в Головному управлінні рекомендовано такі заходи:

- налагодження відкритої комунікації;
- підтримку демократичного стилю керівництва та відхід від проявів притаманних авторитарному стилю керівництва;
- розвиток команди через тренінги та командотворчі заходи;
- забезпечення комфортних умов праці та балансу між роботою і особистим життям.

З метою підтримки а також покращення соціально-психологічного клімату в колективі діяльність керівників можна здійснювати в таких напрямках:

1. Покращення умов праці, бо саме вони вибудовують ставлення до праці, а зрештою об'єктивно впливають на її фінальний результат (наприклад, покращення облаштування робочих місць, оптимізація режиму праці та відпочинку, добір кадрів, підвищення рівня кваліфікації працівників, підвищення рівня оплати праці тощо);

2. Нагляд за соціально-психологічних показниками колективу, їх моніторинг. Вагомим елементом сприятливого клімату в колективі може бути відмінність особистих якостей індивіда за принципом взаємодоповненості. У такому разі підсумком сумісності є спільна прихильність членів колективу один до одного. Приміром, у колективах, змішаних за статтю, культура взаємодії вища, при поєднанні вікових та освітньо-кваліфікаційних колективів формується підґрунтя для зменшення термінів, необхідних для пристосування та доброзичливого обміну знаннями;

3. Безперервна робота в напрямку покращення взаємовідносин у колективі. Стосунки у колективі мають будуватися таким чином, щоб щоденне спілкування членів колективу забезпечувало сталий рівень оптимального позитивного настрою в колективі. Перш за все, для цього слід уникати рольової хибності та неясності. Крім службових обов'язків, визначених посадовою інструкцією, кожен керівник очікує від підлеглого, пов'язані з його психологічними властивостями (рольові очікування), які завжди роз'яснюються і мають бути зрозумілими. Люди інстинктивно остерігаються невизначеності та неясності, мінливості, вони прагнуть знати, чого від них чекають, які завдання їм необхідно вирішувати та які ролі виконувати;

4. Визначення керівником оптимального стилю управління. Зрозуміло, що манеру керування варто обирати, виходячи з рівня зрілості колективу та вже наявних у ньому стосунків, звичаїв, традицій, правил. Тому можна із запевненням мовити, що не існує «поганих» чи «добрих» методів керування.

Конкретна ситуація, тип занять, індивідуальні риси підлеглих та інші чинники визначають найкраще поєднання кожного стилю та головний спосіб управління. Проте, як показує практика, найбільшу повагу має лідер, який вміє бути «твердим» у роботі, але «чуйним» у контактах з людьми: він вимогливий та суворий зі своїми підлеглими у робочих епізодах, але завжди намагається виявити розуміння та піклування про них в особистому аспекті. Задля зближення та злагоди колективу, потрібно організовувати командні події, ігри, проводити разом час, це все особливо популярне останнім часом. Суттєву працю щодо облаштування цих подій може виконувати відділ кадрів, чи штатний психолог (якщо присутній). Варто також влаштувати фахові психологічні семінари, курси із застосуванням різних дієвих методів навчання (ділових ігор, психологічних тренінгів тощо), за допомогою яких можна навчати фахівців та керівництво високій культурі взаємодії та говоріння. Найнадійнішими є такі форми тренінгів, як поведінковий, тренінг сприйнятливості, рольовий тренінг, тренінг єднання, тренінг формування команди, тімбілдинг, тренінг створення команди та ін. Також доречно проводити тренінги, за допомогою яких психологи навчали б членів колективу і керівників високій культурі взаємодії та розмови. Такі тренінги сприяють швидкій адаптації нових працівників, а також зміцненню зв'язків у вже усталених сформованих колективах, допомагають виявляти внутрішні особливості персоналу, краще осягнути себе та інших [13].

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу зробити висновки відповідно до мети та завдання роботи:

1. проведено теоретичне обґрунтування взаємозалежності стилів керівництва, особових якостей керівника і соціально - психологічного клімату органу державної влади.

Проведено теоретичний аналіз вітчизняної літератури на предмет дослідження понятійного апарату стиль керівництва, змісту поняття та його основних різновидів. Отже стиль керівництва – це сукупність підібраних та застосовуваних, з урахуванням особистісних якостей, керівником засобів, прийомів, принципів та методів впливу на підлеглих для виконання поставлених завдань та досягнення певного результату, яка в подальшому має відображення в взаємовідносинах керівника з підлеглими. Це звична манера поведінки керівника з підлеглими, яка відображається в тому, якими способами керівник, виконуючи свої функції, мотивує колектив до творчого та ініціативного виконання покладених на нього завдань, як контролює діяльність підлеглих. Стиль керівництва — явище суто індивідуальне, тому що він визначається специфічними характеристиками конкретної особистості, відображає особливості роботи з людьми та технологію прийняття рішень саме цією людиною.

Виділяють три підходи до керівництва:

- з позиції особистих якостей;
- поведінковий підхід;
- ситуаційний підхід.

У процесі управлінської діяльності керівник виробляє певні способи, важелі та механізми впливу на підлеглих, які в сукупності формують стиль керівництва. Найпоширеніший поділ стилів керівництва за К.Левіном:

- авторитарний або директивний;
- демократичний або колегіальний;
- ліберальний або потування;
- змішаний або комбінований.

Розглянуто поняття соціально – психологічного клімату колективу, основних факторів та чинників, які його формують та впливають на нього.

Соціально-психологічний клімат можна розглядати з урахуванням трьох особливостей (форм, аспектів): психологічної, соціальної та соціально-психологічної.

Основними з факторів, що впливають на формування соціально-психологічного клімату є: рівень задоволення співробітників взаємовідносинами; рівень задоволеності працівників взаємовідносинами; ступінь задоволення характером та суттю праці; частота виникнення конфліктних ситуацій та їхні причини; можлива плинність кадрів та її причини; особиста безпека (відчуття «небезпеки» на роботі, або наявність потенційних ризиків та можливості їм протидіяти); рівень професійної та соціальної активності персоналу; згуртованість, рівень ціннісно - мотиваційного єднання та основні мотиви трудової діяльності; відданість (лояльність) організації; відчуття економічного добробуту; рівень задоволеності системою морального та матеріального заохочення; стиль управління керівництвом та ставлення до нього працівників.

Соціально-психологічний клімат органу державної влади може бути сприятливим, несприятливим, нейтральним, позитивно чи негативно впливати на самопочуття людини, службовця.

Ефективність роботи колективу залежить не лише від сформованих у ньому стосунків, що забезпечують успішну взаємодію людей у процесі спільної роботи, а й від того, яким чином спрямовується їхня діяльність, які форми впливу застосовують для того, аби схилити людей до продуктивної праці. Ці питання належать до компетенції очільника і залежать від стилю його керівництва.

2. Проведення емпіричного дослідження у вигляді анкетування співробітників Головного управління та проведення тестування у вигляді Google форми: Тест "Визначення стилю керівництва колективом" отримано наступні результати.

Соціально – психологічний клімат в Головному управлінні є сприятливим: переважна більшість службовців працюють на службі більше 10 років, є старожилами казначейської служби, на роботу йдуть переважно з гарним настроєм, в загальному подобається їм більшість колег, лише інколи задумуються або не задумуються про зміну колективу, задоволені своєю

роботою, керівництво ставиться до них добре, звертається частіше у ввічливій формі. Це може означати, що працівники задоволені своєю роботою, цінують стабільність та колектив.

Визначено, що для Головного управління притаманний змішаний стиль керівництва, а саме демократично – авторитарний. Демократичний стиль є домінантним, заохочує ініціативу, залучає підлеглих до прийняття рішень і базується на взаємній повазі, таким чином здійснює позитивний вплив на соціально-психологічний клімат, сприяючи довірі, співпраці та задоволеності роботою, тоді як авторитарний стиль створює напружену атмосферу, знижує мотивацію та може призвести до конфліктів, характеризується жорстким контролем, одноосібними рішеннями та дистанцією між керівником і підлеглими, що негативно позначається на психологічному стані колективу.

3. Запропоновано шляхи покращення або ж підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату колективу Головного управління:

- добір колективу за психологічною сумісністю;
- звільнення деструктивних та непродуктивних працівників;
- система мотивації або стимулювання;
- підвищення кваліфікації працівників, їх кар'єрного зростання;
- покращення умов праці;
- формування норм, цінностей, правил колективу.

Для покращення або підтримання соціально-психологічного клімату в Головному управлінні запропоновано наступні рекомендаційні заходи:

- налагодження відкритої комунікації;
- підтримку демократичного стилю керівництва та відхід від проявів притаманних авторитарному стилю керівництва;
- розвиток команди через тренінги та командотворчі заходи;
- забезпечення комфортних умов праці та балансу між роботою і особистим життям.

З метою підтримки а також покращення соціально-психологічного клімату в колективі діяльність керівників можна здійснювати в таких напрямках:

1. Покращення умов праці, бо саме вони вибудовують ставлення до праці, а зрештою об'єктивно впливають на її фінальний результат (наприклад, покращення облаштування робочих місць, оптимізація режиму праці та відпочинку, добір кадрів, підвищення рівня кваліфікації працівників, підвищення рівня оплати праці тощо);

2. Нагляд за соціально-психологічних показниками колективу, їх моніторинг. Вагомим елементом сприятливого клімату в колективі може бути відмінність особистих якостей індивіда за принципом взаємодоповненості. У такому разі підсумком сумісності є спільна прихильність членів колективу один до одного. Приміром, у колективах, змішаних за статтю, культура взаємодії вища, при поєднанні вікових та освітньо-кваліфікаційних колективів формується підґрунтя для зменшення термінів, необхідних для пристосування та доброзичливого обміну знаннями;

3. Безперервна робота в напрямку покращення взаємовідносин у колективі. Стосунки у колективі мають будуватися таким чином, щоб щоденне спілкування членів колективу забезпечувало сталий рівень оптимального позитивного настрою в колективі. Перш за все, для цього слід уникати рольової хибності та неясності. Крім службових обов'язків, визначених посадовою інструкцією, кожен керівник очікує від підлеглого, пов'язані з його психологічними властивостями (рольові очікування), які завжди роз'яснюються і мають бути зрозумілими. Люди інстинктивно остерігаються невизначеності та неясності, мінливості, вони прагнуть знати, чого від них чекають, які завдання їм необхідно вирішувати та які ролі виконувати;

4. Визначення керівником оптимального стилю управління. Зрозуміло, що манеру керування варто обирати, виходячи з рівня зрілості колективу та вже наявних у ньому стосунків, звичаїв, традицій, правил. Тому можна із запевненням мовити, що не існує «поганих» чи «добрих» методів керування.

Конкретна ситуація, тип занять, індивідуальні риси підлеглих та інші чинники визначають найкраще поєднання кожного стилю та головний спосіб управління. Проте, як показує практика, найбільшу повагу має лідер, який вміє бути «твердим» у роботі, але «чуйним» у контактах з людьми: він вимогливий та суворий зі своїми підлеглими у робочих епізодах, але завжди намагається виявити розуміння та піклування про них в особистому аспекті. Задля зближення та злагоди колективу, потрібно організовувати командні події, ігри, проводити разом час, це все особливо популярне останнім часом. Суттєву працю щодо облаштування цих подій може виконувати відділ кадрів, чи штатний психолог (якщо присутній). Варто також влаштувати фахові психологічні семінари, курси із застосуванням різних дієвих методів навчання (ділових ігор, психологічних тренінгів тощо), за допомогою яких можна навчати фахівців та керівництво високій культурі взаємодії та говоріння. Найнадійнішими є такі форми тренінгів, як поведінковий, тренінг сприйнятливості, рольовий тренінг, тренінг єднання, тренінг формування команди, тімбілдинг, тренінг створення команди та ін. Також доречно проводити тренінги, за допомогою яких психологи навчали б членів колективу і керівників високій культурі взаємодії та розмови. Такі тренінги сприяють швидкій адаптації нових працівників, а також зміцненню зв'язків у вже усталених сформованих колективах, допомагають виявляти внутрішні особливості персоналу, краще осягнути себе та інших [13].

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н., Микитюк С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 1(06). С. 24–31. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/6\\_2017/06.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/6_2017/06.pdf) ;

2. Базалійська Н. Формування сприятливого психологічного клімату в колективі підприємства. Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка. 2016. 21(2). С. 56–60;
3. Басва О. В., Лазоренко Л. В., Новальська Н. І. Менеджмент і адміністрування: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.— Київ: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2017. — 336 с.;
4. Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., Бурачек І. В. Менеджмент: Підручник –Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Видавництво «Рута», 2021. – 856 с.;
5. Блейк Р., Моутон Дж. Наукові методи керівництва. – Київ: Наукова думка, 1992. – 365с.;
6. Василенко В. А. Суть і основи стратегічного управління підприємства: навч.посібник, Київ: МВО освіти і науки України. 2003;
7. Виноградський М. Д., Шканова О.М. Організація праці менеджера: Навчальний посібник - Київ, 2002.- 518 с.;
8. Власова О. І., Никоненко Ю. В. Соціальна психологія організацій та управління - Київ : Центр учбової літератури, 2010. 398 с.;
9. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування: Бюлетень, 2009. С. 36-70.;
10. Гаврилишина А. та ін. Економічна енциклопедія, том 3 – Київ: Академія, 2002. – 472 с.;
11. Грибов В. Д. Основи управлінської діяльності: підручник, 2016 [Електронний ресурс] Режим доступу: [https://stud.com.ua/42641/menedzhment/stili\\_kerivnitstva#997](https://stud.com.ua/42641/menedzhment/stili_kerivnitstva#997);
12. Данилюк З. Л. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. Державний університет «Житомирська політехніка» [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/152.pdf>
13. Данилюк З. Л., Царук І. М. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів

III Міжнар. наук.-практ. конф (м. Житомир, 3–4 листопада 2022 р.) – Житомир: 2022. С. 152-153. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2022/12/full-text-1.pdf>;

14. Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Г. Менеджмент: навчальний посібник – Київ: Алерта, КНТ, 2007. – 516 с.;

15. Дудкін П. Д., Мосій О. Б., Владимир О. М. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. – 252 с.;

16. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.;

17. Жигайло Н. І. Роль керівника у формуванні соціально психологічного клімату в колективі. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2012. Випуск 2(1). С. 374-383. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/psychology/article/view/481/476>;

18. Зудова І.Ю., Котелевська А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання. 2017. Випуск 20. С. 341–344. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/68.pdf>;

19. Карамушка Л. М. Психологічні засади організаційного розвитку: монографія. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.;

20. Карамушка Л. М., Москальов М. В. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. – Львів : Сподом, 2011. 216 с.;

21. Карамушка Л. М. Психологія управління. Київ: Міленіум, 2003. 320 с. ;

22. Кравченко О. О., Кикоть С. В. Психологічні аспекти управління персоналом. Молодий вчений. 2016. № 3. С. 101–103;

23. Комінко С. Психологія в менеджменті : навчальний посібник–Тернопіль, 1999. – 400 с.;
24. Корнєв М.Н., Коваленко А.Б. Соціальна психологія: Навчальний посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ, 1995. 302 с.;
25. Красильник Ю. С., Корчова Г. Л., Руденко М. В. Педагогіка: навчальний посібник – Київ : КНУБА, 2020. – 164 с.;
26. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. Керівництво організацією: Навчальний посібник – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2008. -50с.;
27. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія. Київ: МАУП, 2000. 286 с.;
28. Кукуленко-Луцянець І.В. Психологія управління: навчальний посібник, Черкаси: ЧНУ, 2013. 140 с.;
29. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери: Чернігів, Молодий вчений. 2017. №4 (44).С. 98-102;
30. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Київ: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2001. 512 с. ;
31. Максименко С.Д. Основи генетичної психології / С.Д. Максименко. – Київ: НПУ Перспектива, 1998. – 543 с.;
32. Матійків І. М. Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2012. № 2. С. 434–443. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu\\_2012\\_2%281%29\\_\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2%281%29__53);
33. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. Київ: Знання, КОО, 2002. 311 с.;
34. Недашківський М.М. та ін. Менеджмент персоналу: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Державна

податкова адміністрація України. Академія державної податкової служби України. Ірпінь: 2002. 252 с.;

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

36. Олійник Н.Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. Молодий вчений. 2017. № 4(44). С. 725–728;

37. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник - Нар. укр. акад. – Харків : Видавництво НУА, 2013. – 376 с.;

38. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2003. 567 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://surli.cc/vjsxdo> ;

39. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Навчальний посібник / Київ: "Кондор", 2006.- 664 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.info-library.com.ua/books-text-5551.html>.;

40. Падафет Ю., Формування соціально-психологічного клімату в колективі, Держслужбовець, № 5, с. 77–80, 2016;

41. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ю.Ф. Пачковський. – Київ: Каравела, 2006. – 408 с. ;

42. Пічик К. В., Храпкіної В. В. Менеджмент : навчальний посібник Національний університет «Києво-Могилянська академія». – Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. – 460 с.;

43. Пічугіна Т. С. Управління змінами: Навчальний посібник. - Харків: ХДУХТ, 2017. - 226 с.;

44. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навчальний посібник– Вінниця, 2016 - 152 с.;

45. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.;

46. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. – 2-ге вид., перероб і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 490 с.;
47. Рогов Є.І. Настільна книга практичного психолога. Робота психолога з дорослими: Посібник: - М.: Гуманит. вид. центр ВЛАДОС. -, 2012 [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://stud.com.ua/17619/psihologiya/test\\_administrator\\_lider#657](https://stud.com.ua/17619/psihologiya/test_administrator_lider#657)
48. Романов А. Д. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2015. № 2(46). С. 229–233. [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuces\\_2015\\_2\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuces_2015_2_40) ;
49. Савченко Б.Г., Боковикова Ю.В. Фактори підвищення ефективності роботи державних службовців. Зб. на-к. пр. НАДУ при Президентіві України. 2008. Вип. 2. С. 32-40;
50. Сімоненко О. Теоретична модель соціально-психологічного клімату в організації в процесі децентралізації в Україні: Вчені записки Університету «КРОК» №4 (68), 2022 – с.140-151;
51. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. – Центр учбової літератури-Київ, 2009. – 192 с.;
52. Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2014. 584 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://textbook.com.ua/menedzhment/1473451624>;
53. Сорока І.А. Позитивний соціально-психологічний клімат як засіб профілактики конфліктів у педагогічному колективі / І.А. Сорока // Правовий вісник Університету «Крок». 2016. № 2. С. 150-154. ;
54. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: посібник. Київ: Академвидав, 2003. 464 с.;
55. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент. Вид. 2-ге, випр., доп. К.: Академвидав. 2007. с. 354-380;

56. Третьяченко В. В. Соціально-психологічні механізми формування й розвитку колективних суб'єктів управління -. Автореферат. Київ 1997;
57. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. – Київ: «Фенікс», 2005. – 240 с.;
58. Харченко Г.А., Боровий Ю.М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. № 53(1026). С. 178-181;
59. Хмелевська, А. Ю. Методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату на підприємстві (Вісник соціально-економічних досліджень): зб. наук. праць - Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2015. –С. 107–113;
60. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. К.: Академвидав, 2005. с.413-446;
61. Хоронжий А.Г. Соціальне управління: навчальний посібник / А.Г. Хоронжий. – Львів: Магнолія 2006, 2010. – 290 с.;
62. Цимбалюк І.М. Психологія спілкування: навчальний посібник / І.М. Цимбалюк. – Київ: ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.;
63. Череп О., Гельман В., Рехлицька О. Сприятливий соціально – психологічний клімат як чинник ефективного управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/01/1.25.2.\\_topic\\_%D0%9Eleksandr-Cherep-Valentyna-%D0%9Delman-Olha-Rekhlytska-88-95.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/01/1.25.2._topic_%D0%9Eleksandr-Cherep-Valentyna-%D0%9Delman-Olha-Rekhlytska-88-95.pdf);
64. Чубіна Т. Д., Дмитренко М. Й. Ч 81 Психологія управління та кадровий менеджмент. 2-ге вид. перероб. та доп.: Навчальний посібник– Черкаси: ЧПБ ім Героїв Чорнобиля НУЦЗ України, 2023;
65. Шекшня С. Управління персоналом сучасної організації. –М.: Інтел-Синтез, 2000. -368с.;
66. Шома А.М. Управлінське спілкування як соціально- 88 психологічний чинник формування стилю державно-управлінської діяльності.

Державне управління: теорія та практика. 2008. № 2(8) [Електронний ресурс].

Режим доступу: [http://academy.gov.ua/ej/ej8/doc\\_pdf/shoma.pdf](http://academy.gov.ua/ej/ej8/doc_pdf/shoma.pdf);

67. Щекин Г.В. Практична психологія менеджменту. – К.: Україна, 1994;

68. Щукіна Є. Ф. Соціально-психологічний клімат колективу. Соціальна робота. 2007. № 6. С. 31-34;

69. Юрков О. С. Психологія управління. Мукачево: МДУ, 2017. 179 с.;

70. Ющишина Л., Шматковська Т., Юхимчук А. 2024. Особливості управління процесом формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі сучасного підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-97-103>;

71. Якименко К.П. Мотивація як метод підвищення ефективності праці в органах державної влади України. Економіка і організація управління. 2016. № 4(24). С. 406-411;

72. Яцура В.В. Менеджмент: навч. посіб. / В.В. Яцура, О.П. Жук. – Львів: Вид. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. – 444 с.