МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **КОНСТРУКТИВНА ВЗАЄМОДІЯ КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМИ ЯК ЧИННИК ПРОДУКТИВНОЇ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Виконала: студентка ІІ курсу,
групи 8.0534-1-з
спеціальності: 053 Психологія
освітньої програми: 053 Психологія
Голенкова Ольга Ігорівна
Керівник: канд. пед. н., доцент
кафедри педагогіки та психології
освітньої діяльності Козич І. В.
Рецензент: д-р пед. наук, професор,
зав. кафедри акторської майстерності
Запорізького національного
університету Локарєва Г. В

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма 053 Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри_____
«_____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

_____Голенковій Ользі Ігорівні_____

1. Тема роботи (проєкту) Конструктивна взаємодія керівника з підлеглими як чинник продуктивної роботи організації
2. Керівник роботи Козич Ірина Володимирівна канд. пед. н., доцент, затверджені наказом ЗНУ від «02» 10 2025 року № 1393–с
3. Термін подання студентом роботи _____
4. Вихідні дані до роботи використання наукових джерел з психології
5. Зміст розрахунково–пояснювальної записки: провести аналіз наукових джерел щодо проблеми конструктивної взаємодії керівника з підлеглими та її впливу на ефективність організації; визначити основні психологічні механізми, що сприяють формуванню конструктивної взаємодії в управлінні персоналом; визначити вплив стилів керівництва на психологічний стан підлеглих та продуктивність їхньої роботи; виявити основні бар'єри та проблеми комунікативної взаємодії в управлінському процесі; описати методи та технології оптимізації конструктивної взаємодії між керівником і підлеглими; розробити практичні рекомендації щодо покращення управлінського спілкування та підвищення ефективності роботи організації.
6. Перелік графічного матеріалу: 7 таблиць, 1 рисунок.

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Козич І. В., доцент		
Розділ 1	Козич І. В., доцент		
Розділ 2	Козич І. В., доцент		
Розділ 3	Козич І. В., доцент		
Висновки	Козич І. В., доцент		

8. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень –лютий 2025 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2025 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень–травень 2025 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	липень 2025 р.	Виконано
5	Робота над третім розділом	червень –серпень 2025 р.	Виконано
6	Написання висновків	вересень 2025 р.	Виконано
7	Передзахист	жовтень 2025 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	листопад 2025 р.	Виконано

Студент _____ О.І. Голенкова

Керівник роботи (проєкту) _____ І.В. Козич

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Г. В. Коваль

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 77 сторінок, 7 таблиць, 1 рисунок, 72 джерел, 7 додатків.

Об'єкт дослідження – процес конструктивної взаємодії керівника з підлеглими в організаційному середовищі.

Предмет дослідження – психологічні особливості та чинники, що впливають на ефективність конструктивної взаємодії керівника з підлеглими та її вплив на продуктивність роботи організації.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити вплив конструктивної взаємодії керівника з підлеглими на продуктивність організації, а також визначити основні чинники, що сприяють або перешкоджають ефективному управлінському спілкуванню.

Гіпотеза: передбачається, що рівень продуктивності організації безпосередньо залежить від характеру взаємодії між керівником і підлеглими, а також від стилю керівництва, рівня емоційного інтелекту керівника та особливостей організаційної культури.

Методи дослідження: теоретичні: теоретико–методологічний аналіз, класифікація та систематизація наукових джерел, порівняння й узагальнення даних досліджень; емпіричні: опитування (анкетування, інтерв'ю), тестування (методики оцінки стилю керівництва, комунікативних навичок, організаційної культури); методи математичної статистики: для обробки та аналізу отриманих емпіричних даних.

Наукова новизна дослідження полягає у розкритті психологічних чинників конструктивної взаємодії керівника з підлеглими та визначенні їхнього впливу на продуктивність праці, а також у розробці рекомендацій щодо оптимізації комунікаційних процесів в організаційному середовищі. Галузь використання: організації різних форм власності, навчальні заклади, центри управлінського консалтингу, тренінгові компанії.

КОНСТРУКТИВНА ВЗАЄМОДІЯ, КЕРІВНИК, ПІДЛЕГЛІ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ, СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА, КОМУНІКАЦІЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ.

SUMMARY

Holenkova O. I. Constructive interaction of a manager with subordinates as a factor in the productive work of an organization.

Master's qualification work: 77 pages, 7 tables, 1 figures, 72 sources, 7 appendices.

Object of Research: The process of constructive interaction between a leader and subordinates within an organizational environment.

Subject of Research: Psychological features and factors influencing the effectiveness of constructive interaction between a leader and subordinates, and its impact on organizational productivity.

Aim of Research: To theoretically substantiate and empirically investigate the influence of constructive interaction between a leader and subordinates on organizational productivity, and to identify the main factors that contribute to or hinder effective managerial communication.

Hypothesis: It is hypothesized that the level of organizational productivity directly depends on the nature of interaction between a leader and subordinates, as well as on leadership style, the leader's emotional intelligence level, and the specifics of organizational culture.

Research methods:

Theoretical: theoretical and methodological analysis, classification and systematization of scientific sources, comparison and generalization of research data;

Empirical: surveys (questionnaires, interviews), testing (methods for assessing leadership style, communication skills, organizational culture);

Methods of mathematical statistics: for processing and analyzing the obtained empirical data.

Scientific novelty of the research: lies in revealing the psychological factors of constructive interaction between a leader and subordinates and determining their impact on labor productivity, as well as in developing recommendations for optimizing communication processes within an organizational environment.

Areas of application: organizations of various forms of ownership, educational institutions, management consulting centers, training companies.

The first section, "Theoretical basis of psychological interaction of a manager with subordinates," will consider the main aspects of constructive interaction in management. It will consider the concept and psychological essence of constructive interaction, the influence of different management styles on the psychological state of subordinates, the motivational aspects of the interaction of a manager with subordinates, and psychological barriers and conflicts that may arise in managerial interaction.

The second section, "Empirical study of the interaction of a manager with subordinates," will conduct a detailed analysis of the interaction of a manager with subordinates in practice. The research methodology is described, including the sample, methods and tools used to diagnose the level of constructive interaction. The influence of different management styles on the emotional state and productivity of employees is analyzed. The obtained research results and their analysis are presented.

The third section, "Psychological ways to optimize the interaction of a manager with subordinates," will consider methods and techniques for improving the effectiveness of managerial communication. Psychological techniques for overcoming conflicts and stressful situations in the team are described. Recommendations for improving interaction in the team are provided, based on research results and theoretical knowledge.

Keywords: constructive interaction, manager, subordinates, organizational productivity, management style, communication, organizational culture, management, organizational psychology.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМИ 11
1.1. Поняття та психологічна сутність конструктивної взаємодії у керівництві
1.2. Мотиваційні аспекти взаємодії керівника з підлеглими 18
1.3. Психологічні бар'єри та конфлікти в управлінській взаємодії 22
РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМИ 28
2.1. Методологія дослідження (вибірка, методи, інструменти) 28
2.2. Діагностика рівня конструктивної взаємодії у керівництві 34
2.3. Вплив стилю керівництва на емоційний стан та продуктивність працівників 42
РОЗДІЛ 3 ПСИХОЛОГІЧНІ ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМИ 52
3.1. Методи формування ефективного управлінського спілкування 52
3.2. Психологічні техніки подолання конфліктів та стресових ситуацій 62
3.3. Рекомендації щодо покращення взаємодії в колективі 69
ВИСНОВКИ 72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 78
ДОДАТКИ 85

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку організаційного середовища ефективне управління персоналом є ключовим фактором успішної діяльності підприємств. Одним із найважливіших аспектів управлінської діяльності є конструктивна взаємодія керівника з підлеглими, яка впливає не лише на продуктивність працівників, але й на загальний мікроклімат у колективі, рівень мотивації та задоволеності роботою.

Психологічні аспекти взаємодії керівника та підлеглих відіграють визначальну роль у формуванні ефективних комунікацій, що сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня конфліктності в організації та покращенню рівня психологічного комфорту працівників. Недостатній рівень конструктивної взаємодії може призводити до виникнення напруженості, конфліктів, зниження мотивації.

Актуальність дослідження зумовлена низкою факторів. По-перше, у сучасному менеджменті зростає роль нематеріальної мотивації, зокрема психологічного комфорту та якісного лідерства, що безпосередньо впливає на ефективність роботи команди. Подруге, у вітчизняних організаціях ще недостатньо уваги приділяється психологічним аспектам управлінської взаємодії, що знижує конкурентоспроможність підприємств. Потретє, актуальним залишається питання впровадження новітніх методик підвищення якості комунікацій у професійному середовищі, що може стати запорукою сталого розвитку організацій.

У працях вітчизняних і зарубіжних науковців конструктивна взаємодія керівника з підлеглими розглядається як процес, що включає різні стилі управління, комунікативні стратегії, психологічні механізми впливу та методи формування сприятливого соціально–психологічного клімату в колективі. Дослідження в цій сфері дозволяють визначити ключові чинники

ефективного управління та сформувати практичні рекомендації для покращення професійної взаємодії.

Об'єкт дослідження – процес конструктивної взаємодії керівника з підлеглими в організаційному середовищі.

Предмет дослідження – психологічні особливості та чинники, що впливають на ефективність конструктивної взаємодії керівника з підлеглими та її вплив на продуктивність роботи організації.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити вплив конструктивної взаємодії керівника з підлеглими на продуктивність організації, а також визначити основні чинники, що сприяють або перешкоджають ефективному управлінському спілкуванню.

Гіпотеза: передбачається, що рівень продуктивності організації безпосередньо залежить від характеру взаємодії між керівником і підлеглими, а також від стилю керівництва, рівня емоційного інтелекту керівника та особливостей організаційної культури.

Завдання дослідження:

1. провести аналіз наукових джерел щодо проблеми конструктивної взаємодії керівника з підлеглими та її впливу на ефективність організації;
2. визначити основні психологічні механізми, що сприяють формуванню конструктивної взаємодії в управлінні персоналом;
3. визначити вплив стилів керівництва на психологічний стан підлеглих та продуктивність їхньої роботи;
4. виявити основні бар'єри та проблеми комунікативної взаємодії в управлінському процесі;
5. описати методи та технології оптимізації конструктивної взаємодії між керівником і підлеглими;
6. розробити практичні рекомендації щодо покращення управлінського спілкування та підвищення ефективності роботи організації.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс методів:

— теоретичні (аналіз, узагальнення, систематизація наукової

літератури з психології управління та соціальної психології);

— емпіричні (анкетування, тестування, інтерв'ю з керівниками та працівниками);

— статистичні (методи математичної обробки даних для аналізу результатів емпіричного дослідження).

Наукова новизна дослідження полягає у розкритті психологічних чинників конструктивної взаємодії керівника з підлеглими та визначенні їхнього впливу на продуктивність праці, а також у розробці рекомендацій щодо оптимізації комунікаційних процесів в організаційному середовищі.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення управлінської діяльності, зокрема у впровадженні ефективних стратегій комунікації в організаціях, що сприятиме покращенню мікроклімату в колективі, підвищенню мотивації працівників і збільшенню рівня продуктивності.

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМИ

1.1. Поняття та психологічна сутність конструктивної взаємодії у керівництві

Конструктивна взаємодія у керівництві – це ефективний комунікативний процес між керівником і підлеглими, що сприяє досягненню організаційних цілей, підвищенню продуктивності праці та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Така взаємодія ґрунтується на принципах довіри, взаєморозуміння, відкритого діалогу та поваги до професійної та особистісної компетентності кожного члена команди.

У сучасній управлінській практиці конструктивна взаємодія між керівником і підлеглими розглядається як важливий чинник ефективності організаційної діяльності. Це поняття охоплює не лише функціональні управлінські дії, а й психологічну взаємодію, яка створює сприятливу атмосферу співробітництва, підтримки та взаємної поваги. Конструктивна взаємодія забезпечує емоційне залучення працівників у спільну діяльність, мотивує до досягнення цілей організації та мінімізує ризики виникнення деструктивних конфліктів.

Згідно з підходом К. Левіна, ефективна групова динаміка формується через позитивні міжособистісні стосунки та наявність спільної мети. Саме у взаємодії керівника з підлеглими реалізується механізм «польової теорії», в якій соціально-психологічне середовище впливає на поведінку людини. Коли керівник будує відносини на довірі, відкритості та залученні, працівники, за Левіним, стають більш включеними в організаційне «поле» та діють конструктивніше.

Д. МакГрегор, автор теорії X та Y, стверджував, що керівник, який поділяє гуманістичну модель управління (теорія Y), розглядає працівників як самостійних, ініціативних і відповідальних. Такий стиль керівництва сприяє конструктивній взаємодії, оскільки орієнтується на розвиток потенціалу працівників, взаємну підтримку та спільне прийняття рішень. У протилежність цьому, авторитарна модель (теорія X) обмежує конструктивну взаємодію, породжуючи недовіру й відчуження.

На думку К. Арджиріса, конструктивна взаємодія передбачає наявність «зрілого» стилю керівництва, що базується на відкритій комунікації, рефлексивному зворотному зв'язку та здатності до вирішення конфліктів через діалог. Арджиріс підкреслював важливість створення умов, у яких працівники можуть вільно висловлювати думки без страху перед репресіями – це є основою організаційного навчання та розвитку.

З позиції сучасної психології управління, зокрема в роботах вітчизняних дослідників, конструктивна взаємодія розглядається як взаємний обмін змістовою, емоційною та регулятивною інформацією між суб'єктами управління. Вона відзначає, що ефективне лідерство неможливе без розвитку соціальної перцепції, емпатії та навичок емоційного інтелекту, що дозволяють керівнику адекватно сприймати потреби працівників та будувати на цій основі партнерські відносини.

Також важливо згадати концепцію емоційного інтелекту Д. Гоулмана, яка акцентує на тому, що лідери, які володіють здатністю розпізнавати, регулювати та конструктивно використовувати емоції у взаємодії, мають вищий рівень ефективності. Такий керівник краще управляє конфліктами, підтримує позитивну атмосферу в колективі та сприяє зниженню стресу серед працівників.

Згідно з дослідженнями О. І. Донченко, конструктивна взаємодія проявляється через стиль комунікації, що включає відкритість, активне слухання, аргументоване переконання та готовність до компромісів. Автор вказує, що саме демократичний стиль керівництва дозволяє забезпечити

продуктивну командну роботу та знизити ймовірність міжособистісних конфліктів.

Таким чином, конструктивна взаємодія у керівництві – це багатокомпонентне явище, яке охоплює когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти. Вона забезпечує психологічний комфорт працівників, сприяє формуванню довірливого клімату в колективі та підвищує рівень задоволеності роботою. У довгостроковій перспективі конструктивна взаємодія є запорукою стабільного розвитку організації, підвищення її конкурентоспроможності та інноваційності.

Конструктивна взаємодія є важливим фактором ефективного керівництва, адже вона забезпечує гармонійний розвиток організації, зменшення конфліктних ситуацій, підвищення рівня задоволеності працівників і загальну результативність роботи. Завдяки налагодженню якісних комунікацій керівник може мотивувати персонал, підтримувати ініціативність і сприяти професійному зростанню співробітників.

Конструктивна взаємодія у керівництві має низку характерних ознак, які забезпечують ефективність управлінських процесів:

Взаємна повага та довіра – керівник визнає професійні здібності підлеглих, а працівники, у свою чергу, довіряють керівнику як компетентному лідеру. Довіра формує відкритість у спілкуванні, сприяє чесності та прозорості в управлінських рішеннях.

Ефективна комунікація – обмін інформацією відбувається відкрито, без викривлень і маніпуляцій, що сприяє усуненню конфліктів і прийняттю оптимальних рішень. Важливою складовою є зворотний зв'язок, який дозволяє керівнику оцінювати ефективність своєї комунікаційної стратегії.

Емоційний інтелект керівника – здатність розуміти та регулювати власні емоції, а також враховувати емоційний стан підлеглих. Це дозволяє керівникові уникати емоційних конфліктів, підтримувати психологічний комфорт у колективі та правильно реагувати на різні ситуації.

Мотиваційна підтримка – створення умов, за яких працівники мають можливість самореалізуватися, відчувають свою цінність у команді та мотивовані до продуктивної роботи. Керівник має враховувати індивідуальні потреби співробітників, застосовуючи різні мотиваційні методи.

Гнучкість та адаптивність – здатність керівника змінювати стиль управління залежно від ситуації, особливостей колективу та індивідуальних потреб співробітників. Гнучкість сприяє підвищенню ефективності взаємодії та дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.

Конструктивна взаємодія у керівництві є важливим чинником ефективного управління, що базується на довірі, відкритій комунікації, повазі та спільному прагненні до досягнення організаційних цілей. Вона сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Взаємодія між керівником і підлеглими є процесом, який включає обмін інформацією, ухвалення рішень, розподіл обов'язків та управління конфліктами.

З точки зору психології, конструктивна взаємодія у керівництві ґрунтується на низці наукових підходів і концепцій. Однією з основних є теорія соціального обміну, розроблена Джорджем Хомансом та Пітером Блау, яка пояснює, що ефективне управління базується на принципі взаємовигідних відносин між керівником і підлеглими [42; 45]. Якщо працівник отримує справедливу винагороду за свою працю, він схильний проявляти лояльність, ініціативність та прагнути до високих результатів. Такі взаємовідносини створюють основу для продуктивної роботи та зміцнюють довіру між членами команди.

Ще одним важливим підходом є теорія трансформаційного лідерства, представлена Джеймсом Бернсом і Бернардом Басом. Вона підкреслює, що керівник має не лише контролювати виконання завдань, а й надихати своїх підлеглих, сприяти їхньому професійному розвитку та залучати до стратегічного планування. Такий стиль управління допомагає формувати в

колективі атмосферу довіри та співпраці, де працівники почуваються важливими учасниками організаційних процесів [41; 43].

Не менш значущою є теорія мотивації, розроблена Абрагамом Маслоу, Фредеріком Герцбергом і Девідом МакКлелландом [44; 48; 49]. Вона наголошує на важливості розуміння потреб працівників та створення умов для їх задоволення. Керівник, який враховує мотиваційні фактори, може не лише підвищити продуктивність, а й сформувати стабільний, зацікавлений у спільному успіху колектив. Розуміння внутрішніх мотивацій кожного працівника дозволяє використовувати індивідуальний підхід до управління персоналом, що позитивно впливає на робочу атмосферу.

Також значну роль у формуванні конструктивної взаємодії відіграє теорія групової динаміки Курта Левіна, яка підкреслює вплив соціальної взаємодії на продуктивність команди. Успішне управління колективом передбачає підтримку балансу між індивідуальними інтересами працівників і загальними цілями організації. Ефективний керівник повинен розуміти закономірності розвитку групи, вчасно розпізнавати потенційні конфлікти та сприяти їхньому конструктивному вирішенню [47].

Ефективність управління організацією тісно пов'язана з тим, наскільки особистісні якості керівника відповідають його ролям та функціям. Серед ключових ролей виділяються лідерство, адміністрування, планування та підприємництво. Для успішного виконання цих ролей керівник повинен володіти певними характеристиками, які безпосередньо впливають на його здатність до конструктивної взаємодії з підлеглими.

До таких характеристик належать:

Інтелект: необхідний для розуміння та аналізу ситуацій, що є основою для ефективного спілкування та прийняття обґрунтованих рішень;

Домінантність, емоційна стійкість та впевненість: дозволяють керівнику створювати стабільне та безпечне робоче середовище, де підлеглі почуваються комфортно;

Креативність: сприяє пошуку нестандартних рішень та стимулює творчий підхід у підлеглих;

Цілеспрямованість та рішучість: допомагають керівнику вести команду до спільних цілей, забезпечуючи чіткість та ясність у комунікації;

Надійність та товариськість: створюють атмосферу довіри та відкритості, що є ключовим для конструктивної взаємодії;

Здатність до делегування та врахування ситуації: дозволяють керівнику ефективно розподіляти обов'язки та надавати підлеглим можливість для самовираження;

Заохочення, раціональне використання часу та самовдосконалення: демонструють приклад для підлеглих та створюють культуру постійного розвитку;

Конструктивна критика та мотивація: дозволяють керівнику надавати зворотний зв'язок та стимулювати підлеглих до досягнення високих результатів.

У своїй роботі керівник виконує різноманітні функції, що тісно переплітаються: адміністративну, організаційну, спеціалізовану, інформаційну та виховну (табл.1.1). На основі вивчених джерел нами було узагальнено функціїї керівника.

Таблиця 1.1 – Функції які виконує керівник

Функція	Опис	Ключові аспекти	Вплив на конструктивну взаємодію
Адміністративна	Забезпечення ефективного функціонування організації через кадрову політику.	Підбір, навчання, розвиток персоналу, створення умов для відкритого діалогу.	Сприяє побудові довірливих відносин, забезпечує розвиток персоналу.
Організаційна	Створення сприятливих умов для продуктивної роботи.	Координація дій, визначення цілей, завдань та ресурсів, стимулювання командної роботи.	Забезпечує чіткість та ясність у комунікації, стимулює взаємодопомогу.

Продовження таблиці 1.1

Спеціалізована	Забезпечення компетентного формування завдань, аналізу та контролю їх виконання.	Професійна підготовка, ефективна комунікація, обмін знаннями.	Сприяє обміну знаннями, забезпечує компетентне керівництво.
Інформаційна	Забезпечення обміну інформацією між внутрішнім та зовнішнім середовищем організації.	Відкритість до зворотного зв'язку, готовність до діалогу.	Побудова довірливих відносин, забезпечення відкритості та прозорості.
Виховна	Сприяння розвитку трудового потенціалу колективу.	Методи переконання та заохочення, створення позитивної моральної атмосфери.	Забезпечує розвиток персоналу, створює атмосферу взаємоповаги.

Важливим елементом ефективного керівництва є авторитет, який базується на знаннях, моральних якостях та досвіді керівника. Авторитет сприяє побудові конструктивних відносин з підлеглими, забезпечуючи взаєморозуміння та співпрацю.

Для того, щоб мати авторитет, керівнику необхідно: обрати правильний стиль спілкування з підлеглими; чітко ставити перед ними завдання; справедливо оцінювати вклад кожного в загальний результат діяльності.

Особливо важливим є лідерський потенціал керівника, який базується на цінностях справедливості, чесності та довіри. Лідер, який постійно самовдосконалюється, орієнтується на служіння іншим та випромінює позитивну енергію, здатний створити команду, де панує атмосфера взаємоповаги та співпраці.

Управління людьми, як ключова функція керівника, полягає в забезпеченні співробітництва та мотивації. Конструктивна взаємодія, що

базується на наставництві та вихованні, дозволяє керівнику ефективно впливати на поведінку та дії підлеглих, спрямовуючи їх на досягнення спільних цілей.

Розуміння керівником своїх функцій та завдань, а також його здатність до ефективної комунікації та співпраці, є визначальними факторами продуктивної роботи організації [32].

Конструктивна взаємодія у керівництві сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, що в свою чергу веде до зниження рівня стресу серед працівників, підвищення їхньої мотивації та покращення загальної ефективності роботи. Відкрита комунікація, підтримка професійного розвитку, справедливе визнання досягнень та створення сприятливих умов праці є ключовими факторами, які визначають рівень конструктивності взаємодії в організації. Такий підхід забезпечує стабільність роботи колективу, підвищує продуктивність і сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

1.2. Мотиваційні аспекти взаємодії керівника з підлеглими

Мотивація є фундаментальним психологічним фактором, що визначає ефективність діяльності будь–якої організації. Вона являє собою складний психічний процес, що спонукає як окремих працівників, так і цілі колективи до активної діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей. Для глибокого розуміння мотивації необхідно враховувати такі ключові психологічні поняття, як потреби, винагороди, мотиви та стимули.

Розуміння причин, що лежать в основі поведінки людини, вимагає аналізу її потреб та мотивів. Потреби можуть бути як фізіологічними (наприклад, потреба у відпочинку), так і психологічними (наприклад, потреба у визнанні). Вони породжують інтерес, який, у свою чергу, стимулює виникнення мотивів – внутрішніх спонукань до дії.

Психологічна мотивація пов’язана з емоційними та когнітивними процесами. Емоції можуть значною мірою впливати на рівень мотивації: позитивні емоції, такі як задоволення від роботи, сприяють підвищенню продуктивності, тоді як негативні емоції, такі як тривожність або розчарування, можуть знижувати мотивацію. Когнітивні процеси, зокрема сприйняття, пам’ять і мислення, впливають на оцінку винагороди та формування очікувань щодо результатів діяльності [36].

Функція мотивації в управлінні вимагає від керівника глибокого розуміння того, що саме спонукає його підлеглих до роботи, а також вміння спрямовувати ці спонукання на досягнення цілей організації. Мотивування – це процес, спрямований на стимулювання працівників до діяльності, що сприяє досягненню цих цілей.

Питання мотивації як засобу підвищення продуктивності праці вперше було досліджене Ф. Тейлором та його послідовниками. Вони запропонували систему матеріального стимулювання, яка передбачала виплату додаткової винагороди за перевиконання плану. Цей підхід став основою для розвитку сучасних теорій мотивації.

Сучасний менеджмент використовує різноманітні теорії мотивації, серед яких найбільш відомі:

— теорія ієрархії потреб А. Маслоу;
— двофакторна модель мотивації Ф. Герцберга;
— модель робочих характеристик Дж. Хекмана і Дж. Олдхема;
— теорія ERG К. Альдерфера;
— теорія мотивації Л. Портера – Е. Лоулера;
— теорія мотивації Д. Макгрегора;
— теорія очікувань В. Врума;
— теорія справедливості Дж. Адамса;
— теорія постановлення мети;
— концепція партисипативного управління [35].

Теорія А. Маслоу стверджує, що потреби людини організовані в ієрархічну структуру, яка включає фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в повазі та потреби в самореалізації. Двофакторна модель Ф. Герцберга виділяє два типи факторів: гігієнічні фактори, які запобігають незадоволенню, та мотиватори, які сприяють задоволенню та підвищенню продуктивності. Згідно з моделлю Хекмана–Олдхема, висока мотивація досягається, коли працівники усвідомлюють сенс своєї роботи, відчувають відповідальність за результати та мають інформацію про ефективність своєї діяльності.

Теорія ERG К. Альдерфера, подібно до теорії Маслоу, розглядає ієрархію потреб, але виділяє три основні групи: потреби в існуванні, потреби у спілкуванні та потреби у зростанні. Д. Макклеланд запропонував теорію трьох потреб: потреби в успіху, потреби у владі та потреби у належності. Ці потреби визначають мотивацію людини в різних ситуаціях. В. Врум у своїй теорії очікувань стверджує, що мотивація залежить від очікувань людини щодо результатів своєї діяльності та винагороди. Дж. Адамс у теорії справедливості підкреслює, що працівники оцінюють свою винагороду порівняно з винагородами інших співробітників. Теорія Портера–Лоулера поєднує елементи теорії очікувань та теорії справедливості, показуючи, що винагорода повинна відповідати досягнутим результатам [37].

Д. Макгрегор у своїй теорії X та Y описує два протилежні підходи до управління: авторитарний (теорія X) та демократичний (теорія Y). Е. Лок у теорії постановки мети стверджує, що працівники мотивовані, коли вони розуміють та приймають цілі організації як свої власні. Концепція партисипативного управління передбачає залучення працівників до процесу прийняття рішень, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та задоволення від роботи.

Сучасні системи мотивації включають матеріальне та моральне стимулювання. Матеріальне стимулювання передбачає використання матеріальних винагород, а моральне – задоволення потреб вищого порядку,

таких як визнання та повага. Ефективна система мотивації повинна відповідати принципам гнучкості, системності, відповідності, структурованості та відкритості.

Для створення ефективної системи мотивації в організації необхідно враховувати наступні психологічні аспекти:

Індивідуальні особливості працівників: темперамент, рівень самостійності, схильність до ризику та рівень емоційного інтелекту можуть визначати, які стимули будуть найбільш ефективними;

Значущість цілей: працівники більше мотивовані, коли вони розуміють важливість своєї діяльності та її вплив на загальні результати організації;

Рівень залученості: залучення співробітників у процес прийняття рішень підвищує їхню відповідальність і зацікавленість у результатах;

Психологічний клімат у колективі: дружня атмосфера, підтримка колег і відкриті комунікації сприяють підвищенню мотивації;

Стресостійкість і баланс між роботою та особистим життям: високий рівень стресу або порушення балансу можуть негативно позначитися на мотивації та продуктивності працівників [30].

Отже, мотивація є ключовим фактором, що впливає на ефективність організації. Керівник повинен розуміти, що саме мотивує його підлеглих, та використовувати різні методи для підвищення їхньої мотивації.

Ефективна взаємодія між керівником та підлеглими неможлива без розуміння мотиваційних аспектів. Керівник повинен:

— виявляти потреби та мотиви своїх підлеглих;

— використовувати різноманітні стимули для підвищення їхньої мотивації;

— створювати умови для задоволення потреб підлеглих;

— застосовувати відповідні теорії мотивації в залежності від ситуації;

— залучати підлеглих до процесу прийняття рішень;

— створювати атмосферу довіри та поваги [32].

Конструктивна взаємодія, що базується на розумінні мотиваційних аспектів, сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню психологічного клімату в колективі та досягненню цілей організації.

Мотивація – це не лише управлінський інструмент, а й психологічний процес, який впливає на ефективність діяльності працівників та організації загалом. Для керівників важливо розуміти психологічні аспекти мотивації та використовувати різні методи для її підвищення. Це включає врахування індивідуальних особливостей працівників, створення сприятливого робочого середовища та застосування різних теоретичних підходів для забезпечення максимальної ефективності мотиваційної системи.

1.3. Психологічні бар’єри та конфлікти в управлінській взаємодії

Феномен психологічних перешкод тісно пов'язаний із процесом розвитку особистості та її діяльністю. Зокрема, у прагненні до самовдосконалення, індивід часто стикається з необхідністю подолання внутрішніх бар'єрів, що є своєрідним викликом, який дозволяє довести собі та оточуючим можливість особистісного зростання. Ще К.Д. Ушинський одним з перших звернув увагу на існування таких перешкод, підкреслюючи, що активна людина – це та, яка здатна долати труднощі на шляху до своїх цілей.

Питання психологічних бар'єрів нерозривно пов'язане з суб'єктивними труднощами, з якими людина стикається під час виконання різних видів діяльності. Існує чіткий взаємозв'язок між психологічними бар'єрами та особистісними особливостями, зокрема, рисами характеру. Вирішення проблеми психологічних бар'єрів є особливо актуальним для фахівців, які працюють з людьми, таких як соціальні працівники, педагоги та психологи, оскільки це дозволяє знаходити ефективні шляхи підвищення продуктивності особистості [38].

У міжнародних дослідженнях тема психологічних перешкод розглядається в контексті ключових напрямків діяльності різноманітних наукових шкіл. Найбільш плідний розвиток ця тема отримала в рамках психоаналітичних теорій особистісного розвитку, а також у гуманістичній та когнітивній психології.

Першим, хто глибоко усвідомив значний евристичний потенціал концепції "перешкода" і надав їй парадигмального статусу, був З. Фрейд. Згідно з психоаналітичною теорією, всі психодинамічні процеси розгортаються в результаті взаємодії інстинктів і перешкод, зовнішніх і внутрішніх факторів. Конфлікт може виступати, наприклад, як форма взаємодії суперечливих імпульсів несвідомого і свідомого – Воно та Супер-Его [34].

Психологічна теорія фрустрації майже повністю базується на аналізі емоційних наслідків взаємодії потреб з перешкодами.

Концепція перешкоди займає важливе місце в теорії особистості К. Левіна. Багато ключових аспектів формування особистості К. Левін виводить із специфіки процесів, що відбуваються на рівні "ціль-перешкода". Успіх у подоланні перешкод підвищує рівень домагань особистості, створює для неї "тимчасові перспективи", що стимулюють активність і психічний розвиток. Нездоланні перешкоди пригнічують ініціативу й енергію людини, знижують рівень її домагань та інтелект. Подібно до З. Фрейда, К. Левін вважав, що блокатори викликають "активність, що замінює", переключення суб'єкта з однієї діяльності на іншу [47].

Т. Дембо використовувала поняття перешкоди для опису своїх експериментів, розділяючи їх на внутрішні, що перешкоджають досягненню мети, та зовнішні, що не дозволяють піддослідним вийти з ситуації. К. Левін, аналізуючи зовнішні в цьому контексті перешкоди, що використовуються дорослими для керування поведінкою людини, розрізняє "фізично–речові", "соціологічні" ("знаряддя влади, яке має дорослий в силу своєї соціальної позиції" [47) та "ідеологічні" перешкоди (вид соціальних, що відрізняються включенням "цілей і цінностей, визнаних самою дитиною" [34).

Феномен психологічних перешкод, що заважають особистісному зростанню, опосередковано вивчався в рамках досліджень внутрішніх конфліктів, комплексів та механізмів психологічного захисту. Зокрема, питання психологічних бар'єрів тісно пов'язане з внутрішніми дисонансами, негативними емоційними станами, а також особистісними рисами, такими як тривожність, невпевненість, сором'язливість та страх.

Психологічні бар'єри можуть виникати у формі внутрішнього конфлікту, проте не кожен внутрішній конфлікт трансформується в психологічний бар'єр. Причиною внутрішнього конфлікту може бути когнітивний дисонанс, тобто зіткнення протилежних мотивів. Таким чином, конфлікт можна розглядати як потенційне середовище для формування психологічних бар'єрів [34].

Нерідко конфлікти є або наслідком, або причиною виникнення комплексів, що, в свою чергу, призводить до негативних емоційних станів та стресових ситуацій. Комплекси, таким чином, створюють умови для формування психологічних бар'єрів.

Негативні емоційні стани та стрес часто є результатом психологічних комплексів. Перша інтерпретація комплексу була запропонована в психоаналізі, де комплекс розглядається як група психічних процесів, об'єднаних спільним афектом та сформованих на основі глибинних філогенетичних структур.

Згідно з З. Фрейдом, комплекс – це сукупність уявлень, пов'язаних спільним емоційним переживанням, що часто витісняється в несвідоме та впливає на поведінку. Фрейд вважав, що комплекси формуються в ранньому дитинстві та визначають подальший розвиток особистості. К. Юнг, у свою чергу, розглядав комплекс як систему рис, образів та переживань, що формуються навколо центрального переживання [34].

Психологічні бар’єри та конфлікти в управлінській взаємодії є невід’ємною частиною організаційного життя, визначаючи динаміку відносин між керівниками та підлеглими, впливаючи на ефективність роботи,

продуктивність персоналу та моральний клімат у колективі. Управлінські взаємовідносини ґрунтуються на обміні інформацією, прийнятті рішень і спільному досягненні цілей, однак у процесі взаємодії виникають бар'єри, які ускладнюють комунікацію та породжують конфлікти.

Міжособистісні бар'єри є одним із найпоширеніших викликів у сфері управління. Вони проявляються у вигляді недовіри, нерозуміння, стереотипів та упереджень, що виникають у процесі безпосередньої взаємодії. Недовіра може розвиватися через попередній негативний досвід, неефективну комунікацію або недостатню відкритість у спілкуванні, що ускладнює співпрацю та знижує продуктивність. Нерозуміння часто викликане відмінностями у стилях комунікації, рівні емоційного інтелекту, життєвому досвіді або культурному контексті, що призводить до викривлення інформації та труднощів у взаємодії. Стереотипи та упередження створюють бар'єри у сприйнятті співрозмовника, формуючи хибні очікування або негативне ставлення до певних груп людей, що може спричинити конфлікти, дискримінацію та напругу у відносинах [34].

Організаційні бар'єри є ще одним значним фактором, що ускладнює управлінську взаємодію. Вони виникають через недосконалість структурних та комунікаційних процесів, нечітку систему розподілу повноважень і відповідальності, недостатню прозорість прийняття рішень, а також несправедливий розподіл ресурсів. Нечітка комунікація призводить до непорозумінь, помилок, спотворення інформації та загальної недовіри в колективі, що може спричинити демотивацію працівників і зниження їхньої залученості у робочий процес. Несправедливий розподіл ресурсів викликає почуття образи, незадоволення та зниження рівня лояльності до організації, що також є каталізатором конфліктів між співробітниками та керівництвом [34].

Внутрішні бар'єри мають психологічний характер і залежать від особистісних особливостей працівників. Страх критики, низька самооцінка, тривожність, невпевненість у собі стають перешкодами для ефективної

комунікації, прийняття рішень та прояву ініціативи. Низька самооцінка може призводити до уникнення відповідальності, пасивності у взаємодії та неспроможності відстоювати власну точку зору, що ускладнює конструктивну співпрацю.

Конфлікти в управлінській взаємодії виникають через розбіжності у цілях, цінностях, інтересах, рівні влади та ресурсах. Вони можуть бути міжособистісними, коли зачіпають відносини між окремими працівниками, внутрішньогруповими, що виникають всередині одного підрозділу, або міжгруповими, коли конфліктують різні відділи чи рівні управління. Напруженість у взаємодії може бути спричинена боротьбою за владу, розподіл фінансових або матеріальних ресурсів, нерівномірне навантаження чи неефективну комунікацію між керівниками та підлеглими. Якщо конфлікти не вирішуються своєчасно, вони можуть переростати у хронічну проблему, що спричиняє психологічний дискомфорт, зниження продуктивності та навіть плинність кадрів [34].

Подолання психологічних бар'єрів та ефективне управління конфліктами вимагає розвитку комунікативних навичок, застосування конструктивних методів розв'язання суперечностей та створення сприятливого організаційного клімату. Важливо формувати культуру відкритої комунікації, яка сприятиме чесному та конструктивному обговоренню проблем, запобігатиме виникненню чуток та неправильному трактуванню інформації. Створення атмосфери довіри дозволяє працівникам вільно висловлювати свої думки, обмінюватися ідеями та отримувати підтримку від колег і керівництва. Розвиток емоційного інтелекту, що включає самосвідомість, саморегуляцію, емпатію та соціальні навички, допомагає покращити міжособистісні відносини, зменшити рівень стсресу та сприяти конструктивному вирішенню конфліктів [34].

Організаційний клімат також відіграє важливу роль у зниженні рівня конфліктності. Впровадження справедливої системи розподілу ресурсів, підтримка гнучких управлінських підходів, підвищення рівня прозорості у

прийнятті рішень та мотивація персоналу сприяють зменшенню конфліктних ситуацій. Важливим є також проведення тренінгів з комунікації, медіації конфліктів та розвитку навичок роботи в команді [33].

Додатковими аспектами, що впливають на психологічні бар'єри та конфлікти, є культурні відмінності, технологічні фактори, інноваційні процеси та етичні питання. Різні культури мають відмінні підходи до спілкування та вирішення конфліктів, що може ускладнювати міжнародну співпрацю в організаціях. Технології, з одного боку, полегшують взаємодію між працівниками, а з іншого – створюють нові бар'єри, зокрема через відсутність невербальних сигналів у дистанційному спілкуванні або перевантаженість інформацією. Конфлікти можуть бути каталізаторами змін та інновацій, якщо вони вирішуються конструктивно, тоді як ігнорування чи придушення суперечностей може призвести до зниження ініціативності та адаптивності організації. Етичні аспекти управління конфліктами потребують збереження поваги до всіх учасників, дотримання моральних принципів та уникнення маніпуляцій [6; 7; 8].

Таким чином, психологічні бар'єри та конфлікти є природною частиною управлінської взаємодії, однак їх вчасне виявлення та конструктивне вирішення сприяє покращенню робочого клімату, підвищенню продуктивності та створенню гармонійного середовища, у якому кожен працівник почувається впевнено та мотивовано до досягнення спільних цілей.

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМИ

2.1. Методологія дослідження (вибірка, методи, інструменти)

Для досягнення мети дослідження, спрямованого на вивчення конструктивної взаємодії керівника з підлеглими як чинника продуктивної роботи організації, було проведено емпіричне дослідження на базі компанії Linde в Україні. Linde є одним з провідних постачальників промислових, медичних і спеціальних газів, а також газового обладнання в Україні, що забезпечує широкий спектр галузей промисловості. Вибір цієї компанії зумовлений її значним впливом на ринку, розгалуженою структурою та різноманітністю виробничих процесів, що дозволяє отримати репрезентативні дані щодо взаємодії керівників та підлеглих у різних сферах діяльності.

В рамках дослідження було застосовано комплексний підхід, що включав використання різноманітних методів збору та аналізу даних. Це дозволило отримати всебічне уявлення про особливості взаємодії в організації та виявити чинники, що впливають на її продуктивність.

В емпіричному дослідженні взяли участь 50 співробітників компанії Linde в Україні. Вибірка включала керівників різних рівнів, рядових співробітників різних відділів. Це дозволило отримати репрезентативні дані щодо взаємодії керівників та підлеглих у різних сферах діяльності компанії.

Методики застосовані в емпіричному дослідженні :

1. Багатофакторний опитувальник лідерства B.M. Bass & B.J. Avolio, 1990 (Додаток А) [2];

2. Опитувальник "Стилі мислення" Р. Бремсон, А. Харрісон (Додаток Б) [27];

3. Аналіз та оцінка соціально–психологічного клімату в колективі Карамушка Л.М. (Додаток В) [1];

4. Методика «Визначення задоволеності особистості своєю працею» А.В. Батаршева (Додаток Г) [4];

5. Методика вимірювання лояльності С.С. Баранської (Додаток Ґ) [3].

6. Програма занять з профілактики конфліктних ситуацій в організації (Додаток Д)

Багатофакторний опитувальник лідерства (MLQ), розроблений Бернардом Бассом і Брюсом Аволіо в 1990 році, є одним з найпоширеніших інструментів для оцінки лідерських стилів. Він спрямований на оцінку трансформаційного, транзакційного та пасивного лідерства, дозволяючи визначити, наскільки лідер ефективно мотивує своїх послідовників, надихає їх на досягнення цілей і створює позитивну робочу атмосферу [2].

Опитувальник також оцінює, наскільки лідер використовує винагороди та покарання для управління підлеглими, а також наскільки він пасивний у вирішенні проблем. MLQ складається з набору тверджень, на які респонденти відповідають за шкалою Лікерта, включаючи питання, що оцінюють різні аспекти лідерства, такі як ідеалізований вплив, надихаюча мотивація, інтелектуальна стимуляція, індивідуалізована увага, умовне винагородження, управління за винятками (активне та пасивне) та уникання лідерства.

Опитувальник може бути заповнений як лідером, так і його послідовниками, які оцінюють, наскільки часто лідер демонструє певну поведінку.

Результати опитувальника обробляються для отримання оцінок за кожним з аспектів лідерства. Високі оцінки за трансформаційним лідерством свідчать про ефективну мотивацію та позитивну робочу атмосферу, високі оцінки за транзакційним лідерством – про ефективне використання винагород і покарань, а високі оцінки за пасивним лідерством – про уникнення прийняття рішень і відповідальності.

Перевагами методики є висока валідність і надійність, широке використання в наукових дослідженнях і практиці, а також можливість оцінки різних аспектів лідерства. Недоліками є можливість суб'єктивності оцінок і необхідність кваліфікованої інтерпретації результатів. У нашому дослідженні MLQ може бути використаний для оцінки лідерських стилів керівників компанії Linde в Україні, а результати опитувальника можуть бути використані для аналізу зв'язку між лідерськими стилями та продуктивністю організації.

Опитувальник "Стилі мислення" Р. Бремсона та А. Харрісона є важливою методикою, яка дозволяє визначити домінуючі способи мислення людини, її схильність до певних моделей сприйняття, обробки інформації та прийняття рішень. Методика базується на ідеї, що кожна особистість використовує у мисленні певні стилі, які можуть змінюватися залежно від ситуації, проте завжди існує один чи декілька переважних стилів, що формують індивідуальний спосіб реагування на виклики та проблеми.

Опитувальник складається з низки запитань, у яких змальовано типові життєві чи професійні ситуації. Респонденти мають обрати той варіант відповіді, який найбільше відповідає їхньому способу мислення. Після обробки результатів визначається домінуючий стиль мислення з–поміж п’яти можливих: синтетичного, ідеалістичного, прагматичного, аналітичного та реалістичного. Кожен із цих стилів має свої особливості. Синтетичне мислення характерне для творчих особистостей, які здатні генерувати нові ідеї та бачити проблему під нестандартним кутом. Ідеалістичний стиль відзначається орієнтацією на цінності, етичні принципи та прагнення до гармонії у взаємодії. Прагматичний стиль передбачає концентрацію на практичному результаті, ефективності й досягненні цілей. Аналітичне мислення зосереджене на логіці, систематизації інформації та раціональному аналізі, тоді як реалістичний стиль орієнтований на факти, досвід і здоровий глузд.

В емпіричному дослідженні, присвяченому темі «Конструктивна взаємодія керівника з підлеглими як чинник продуктивної роботи організації». Оскільки стилі мислення безпосередньо впливають на особливості комунікації, прийняття управлінських рішень та побудову професійних стосунків, результати опитувальника дозволяють глибше зрозуміти, як саме керівники здійснюють взаємодію з підлеглими, які підходи використовують у вирішенні конфліктів, в організації спільної діяльності та в мотивації працівників. Наприклад, керівник із переважно прагматичним або аналітичним стилем мислення може фокусуватися на досягненні чітких результатів і логічному аналізі ситуації, що сприяє ефективності, але іноді потребує додаткового розвитку емоційного інтелекту для підтримки командної гармонії. Натомість керівник з ідеалістичним стилем мислення може будувати взаємини на основі довіри, поваги та спільних цінностей, що також сприяє конструктивній взаємодії та позитивному психологічному клімату в колективі.

Таким чином, застосування опитувальника "Стилі мислення" у нашому дослідженні дозволяє не лише виявити індивідуальні особливості керівників, а й проаналізувати, як ці особливості корелюють із рівнем конструктивної взаємодії з підлеглими та, відповідно, з рівнем продуктивності організації в цілому. Це створює передумови для практичних рекомендацій щодо розвитку ефективного управлінського стилю та покращення внутрішньоорганізаційної комунікації.

Методика «Аналіз та оцінка соціально–психологічного клімату в колективі» Карамушки Л. М. є важливим інструментом у вивченні внутрішніх соціальних процесів, що відбуваються в організаціях, і дозволяє глибоко оцінити рівень емоційного комфорту, довіри, підтримки та загального психологічного стану працівників у трудовому середовищі. Ця методика ґрунтується на опитуванні працівників щодо різних аспектів міжособистісної взаємодії, а також їхнього емоційного стану у професійному контексті. Вона дозволяє дослідити не лише рівень взаємодовіри та

взаємопідтримки в колективі, але й ступінь конфліктності, нервового напруження, емоційного комфорту, а також вплив організаційної структури, стилю керівництва, умов праці на загальний соціально-психологічний клімат. Важливо, що методика дає змогу оцінити також такі чинники, як можливості для самореалізації, визнання заслуг працівників, чіткість завдань і визначеність у стосунках з керівництвом. Застосування даного діагностичного інструменту дозволяє виявити приховані проблеми у комунікації та організації праці, своєчасно вжити коригувальних заходів, таких як тренінги, консультації або зміну управлінських підходів, щоб зміцнити колектив та покращити продуктивність роботи.

У контексті нашого емпіричного дослідження, присвяченого темі «Конструктивна взаємодія керівника з підлеглими як чинник продуктивної роботи організації». Адже вона дозволяє не лише зафіксувати наявність або відсутність проблем у комунікації між керівником і працівниками, але й зрозуміти, як саме стиль управління впливає на емоційний стан підлеглих, їхню мотивацію, згуртованість колективу та ефективність командної роботи. Вивчення соціально–психологічного клімату допоможе нам простежити зв’язок між конструктивною або деструктивною управлінською взаємодією та загальним рівнем продуктивності в організації. Якщо працівники відчувають довіру до керівництва, отримують підтримку, мають змогу відкрито висловлювати свою думку, ефективно взаємодіють у команді – це створює умови для високої працездатності, низької плинності кадрів та підвищення лояльності до організації.

Методика «Визначення задоволеності особистості своєю працею» А.В. Батаршева також відіграє важливу роль у нашому дослідженні, оскільки дозволяє оцінити індивідуальний рівень задоволення працівника трудовою діяльністю, виявити фактори, що формують позитивне або негативне ставлення до роботи. Цей інструмент охоплює широке коло аспектів – зміст праці, умови, оплату, відносини з керівництвом і колегами, можливості для розвитку та ефективність організації робочого процесу. Аналіз відповідей

респондентів надає змогу зробити висновки про те, які саме елементи трудового середовища є ресурсом для працівників, а які – чинниками незадоволення, стресу або демотивації. У межах дослідження конструктивної взаємодії керівника з підлеглими ця методика дозволяє безпосередньо побачити, як стиль управління та комунікації керівника впливають на індивідуальне задоволення працівника працею. Наприклад, якщо керівник дотримується принципів поваги, відкритості, підтримки та чесного зворотного зв’язку, це, як правило, корелює з високими показниками задоволеності роботою, що, в свою чергу, сприяє вищій залученості до трудового процесу та кращим результатам.

Таким чином, обидві методики – Карамушки Л. М. та Батаршева А. В. – доповнюють одна одну в межах емпіричного дослідження. Перша дозволяє охопити соціально–психологічний клімат на рівні групи, виявити характер взаємодії в колективі, у тому числі між керівником і підлеглими, а друга – дати індивідуальну оцінку сприйняттю працівником своєї праці, виявити, наскільки конструктивна комунікація з керівництвом впливає на його особисту задоволеність. Разом ці інструменти забезпечують комплексне бачення впливу управлінської взаємодії на ефективність функціонування організації та слугують основою для формування практичних рекомендацій з покращення системи управління персоналом.

Методика вимірювання лояльності С.С. Баранської є сучасним психодіагностичним інструментом, що дає змогу комплексно оцінити рівень емоційної та поведінкової прихильності особи до певного об'єкта – зазвичай бренду, організації або конкретної особи в межах професійної взаємодії. Попри те, що методика переважно використовується у маркетингових дослідженнях, її універсальність дозволяє ефективно адаптувати інструмент для вивчення внутрішньоорганізаційної лояльності, зокрема у контексті аналізу стосунків між керівником та підлеглими.

У рамках емпіричного дослідження за темою «Конструктивна взаємодія керівника з підлеглими як чинник продуктивної роботи організації»,

методика дозволяє оцінити, наскільки працівники лояльні до своєї організації та безпосереднього керівника. Вона виявляє не лише загальний рівень задоволеності працівника, а й емоційний зв'язок з організацією, стійкість до зовнішніх впливів (наприклад, пропозицій конкурентів), готовність рекомендувати своє робоче місце іншим, що є важливим маркером внутрішньої прихильності. Такий підхід надає можливість виявити глибинні мотиваційні механізми, які стоять за прагненням працівника залишатися в організації та брати участь у її розвитку.

Конструктивна взаємодія з керівником є важливим чинником формування високого рівня лояльності. Якщо керівник підтримує підлеглих, сприяє відкритому спілкуванню, справедливо оцінює результати праці та визнає досягнення, працівники з більшою ймовірністю демонструватимуть стійку емоційну прихильність, що відображається у високих показниках лояльності. Методика Баранської С. допомагає виявити наявність або відсутність такої прихильності, що дозволяє зробити висновки про ефективність стилю керівництва та рівень міжособистісної взаємодії у колективі.

Таким чином, використання методики у даному емпіричному дослідженні є доцільним та обґрунтованим, адже вона дозволяє встановити зв’язок між якістю управлінської комунікації та рівнем лояльності персоналу, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на продуктивність організації загалом. Результати, отримані за допомогою цієї методики, можуть стати підґрунтям для формування управлінських рішень щодо покращення системи комунікації, підвищення рівня залученості та зменшення плинності кадрів.

2.2. Діагностика рівня конструктивної взаємодії у керівництві

Для оцінки трансформаційного, транзакційного та пасивного лідерства керівників використовуємо Багатофакторний опитувальник лідерства (MLQ), розроблений Бернардом Бассом і Брюсом Аволіо в 1990 році. У опитуванні приймали участь 5 керівників різних підрозділів.

Таблиця 2.1 – Результати опитування за Багатофакторним опитувальник лідерства (MLQ)

№	Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	Респондент 4	Респондент 5
1	4	3	5	2	4
2	5	4	4	3	5
3	3	5	4	2	4
4	4	3	5	4	5
5	5	4	3	5	4
6	3	5	4	2	4
7	4	3	5	4	5
8	5	4	3	5	4
9	3	5	4	2	4
10	4	3	5	4	5
11	5	4	3	5	4
12	3	5	4	2	4
13	4	3	5	4	5
14	5	4	3	5	4
15	3	5	4	2	4
16	4	3	5	4	5
17	5	4	3	5	4
18	3	5	4	2	4
19	4	3	5	4	5
20	5	4	3	5	4
21	3	5	4	2	4

Керівник 1

Трансформаційні показники: високі оцінки за 3, 4, 9, 10, 16, 17 → Трансформаційний стиль.

Транзакційні показники: середні оцінки за 5, 6, 11, 12, 19, 20 → Впроваджує елементи контролю та винагород.

Пасивність: низькі оцінки за 7, 13, 14 → активний керівник, уникає пасивності.

Висновок: сильний трансформаційний лідер, який надихає підлеглих та підтримує ініціативу, але не забуває про систему контролю.

Керівник 2

Трансформаційні показники: середні оцінки → помірний трансформаційний стиль.

Транзакційні показники: високі оцінки за 5, 6, 11, 12, 19, 20 → яскраво виражений транзакційний стиль.

Пасивність: низькі оцінки за 7, 13, 14 → активний управлінець, але без натхнення.

Висновок: орієнтація на дисципліну, контроль та чіткі інструкції, але може не завжди надихати підлеглих на зміни.

Керівник 3

Трансформаційні показники: дуже високі оцінки → сильний трансформаційний лідер.

Транзакційні показники: середні оцінки → використовує елементи контролю, але без жорсткого підходу.

Пасивність: низькі оцінки за 7, 13, 14 → активний, залучений до процесів.

Висновок: лідер, який мотивує команду, підтримує інновації, сприяє розвитку підлеглих.

Керівник 4

Трансформаційні показники: низькі оцінки → не мотивує підлеглих, не ініціює змін.

Транзакційні показники: високі оцінки → орієнтований на правила, систему винагород та покарань.

Пасивність: високі оцінки за 7, 13, 14 → схильність до пасивного керівництва.

Висновок: ризиковане поєднання пасивного та транзакційного стилю, що може призвести до низької мотивації в команді.

Керівник 5

Трансформаційні показники: високі оцінки → мотивує, підтримує інновації.

Транзакційні показники: середні оцінки → використовує контроль, але без жорсткого адміністрування.

Пасивність: низькі оцінки за 7, 13, 14 → активний керівник.

Висновок: близький до стилю керівника 3, але з більшою орієнтацією на взаємодію з людьми.

Керівники 1, 3, 5 – сильні трансформаційні лідери.

Керівник 2 – ефективний, але орієнтований на транзакційний стиль (контроль, дисципліна, чіткі правила).

Керівник 4 – може мати проблеми через поєднання пасивності та суворого контролю.

Керівнику 4 варто підвищити рівень ініціативності та натхнення для команди.

Керівнику 2 – додати більше мотивації та гнучкості.

Керівникам 1, 3, 5 – підтримувати свій стиль, можливо, працювати над деталями персонального підходу до підлеглих.

Опитувальник "Стилі мислення" Р. Бремсона та А. Харрісона застосовуємо для визначення домінуючих способів мислення людини, її переваг у сприйнятті та обробці інформації, а також у прийнятті рішень.

Таблиця 2.2 – Результати тестування за опитувальником "Стилі мислення" Р. Бремсона та А. Харрісона

Стиль мислення	Варіант відповіді	Середній відсоток вибору
Синтетичний (a)	a	28%
Ідеалістичний (b)	b	25%
Прагматичний (c)	c	22%
Аналітичний (d)	d	15%
Реалістичний (e)	e	10%

Аналізуючи узагальнену таблицю результатів опитування "Стилі мислення", можна стверджувати, що в групі респондентів переважає творче мислення, про це свідчить найвищий середній відсоток вибору "Синтетичного (a)" стилю. Також, значна частина респондентів цінує ідеали та етичні міркування, про що говорить високий показник "Ідеалістичного (b)"

стилю. Практичність та орієнтація на результат є важливими характеристиками для багатьох опитаних, про це свідчить відсоток "Прагматичного (c)" стилю. Аналітичне та реалістичне мислення, хоча й присутні, але не є домінуючими в цій групі, про це свідчать показники "Аналітичного (d)" та "Реалістичного (e)" стилів. Загалом, результати показують, що в групі респондентів переважає творчий та цінносний підхід до мислення, а також важлива практичність.

Методика "Аналіз та оцінка соціально–психологічного клімату в колективі" Карамушки Людмили Миколаївни використовуємо для діагностики та вивчення емоційного стану та міжособистісних відносин у групі чи організації. Результати тестування представлені в (Додатку Д).

Результати тестування 50 респондентів за методикою Карамушки Людмили Миколаївни виявили значну різноманітність у їхньому сприйнятті організаційного клімату та задоволеності роботою. Показники "Орієнтація на справу" та "Орієнтація на людей" демонструють широкий діапазон значень, що свідчить про індивідуальні відмінності у потребах та очікуваннях. Більшість респондентів висловили бажання покращити як показники, пов'язані з виконанням завдань, так і міжособистісні відносини в колективі. Загальний показник "M" також підтверджує цю тенденцію, вказуючи на наявність розриву між поточним та бажаним станом. Результати свідчать про необхідність індивідуального та групового підходу до розвитку, спрямованого на підвищення задоволеності та ефективності роботи.

Для оцінки рівня задоволеності працівника своєю трудовою діяльністю методику «Визначення задоволеності особистості своєю працею» А.В. Батаршева.

Таблиця 2.3 – Результати опитування за методикою «Визначення задоволеності особистості своєю працею» А.В. Батаршева.

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	а	а	а	б	а	а	а	а	б	а	а	а	в	в	б	б	в	а
2	а	а	б	а	а	а	а	б	б	а	а	б	б	в	а	а	б	а
3	б	б	а	б	б	б	б	б	в	б	б	а	а	б	а	а	б	а

Продовження таблиці 2.3

4	а	а	а	а	б	а	а	а	а	а	а	а	в	б	а	б	в	а
5	в	б	а	б	в	в	б	в	а	б	в	в	а	а	б	в	а	б
6	а	а	б	а	б	а	б	б	б	а	б	б	в	в	в	а	а	б
7	б	б	б	в	а	а	а	б	б	в	а	а	б	б	б	б	б	а
8	а	а	а	а	а	а	а	а	б	а	а	а	а	а	а	а	а	а
9	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б
10	в	б	а	а	а	б	б	в	а	а	а	б	а	а	б	а	а	а
11	а	а	б	а	а	а	а	а	а	а	а	а	б	в	а	а	в	а
12	а	а	а	б	а	а	а	а	б	а	а	б	б	в	а	а	б	а
13	б	б	а	а	а	б	б	б	б	а	а	а	б	а	а	а	а	а
14	а	а	б	а	а	а	а	б	б	а	а	б	б	в	а	а	б	а
15	в	б	а	б	в	в	б	в	а	б	в	в	а	а	б	в	а	б
16	а	а	б	а	б	а	б	б	б	а	б	б	в	в	в	а	а	б
17	б	б	б	в	а	а	а	б	б	в	а	а	б	б	б	б	б	а
18	а	а	а	а	а	а	а	а	б	а	а	а	а	а	а	а	а	а
19	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б
20	в	б	а	а	а	б	б	в	а	а	а	б	а	а	б	а	а	а
21	а	а	а	б	а	а	б	а	б	а	а	а	в	а	б	а	а	а
22	а	б	б	а	б	а	б	б	б	б	б	б	б	в	б	б	а	б
23	б	б	а	б	а	б	б	а	б	б	б	а	а	б	а	б	б	а
24	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а
25	в	б	а	б	в	в	в	в	б	б	в	в	а	а	б	в	а	б
26	б	а	б	б	б	б	а	б	б	а	б	а	б	б	б	б	а	а
27	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	в	а	а	а	а
28	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б
29	в	в	а	а	а	в	в	в	а	а	а	в	а	а	в	а	а	а
30	а	а	а	б	б	а	а	а	А	а	а	а	б	в	а	а	в	а
31	а	б	а	а	б	а	б	б	б	а	а	б	б	а	б	а	б	а
32	а	а	б	а	а	б	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а
33	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б
34	а	б	а	а	а	а	б	б	а	а	а	а	б	б	а	а	б	а
35	в	б	а	а	в	б	б	в	а	б	а	б	а	а	б	а	а	а
36	а	а	а	а	а	а	а	а	б	а	а	а	а	а	а	а	а	а
37	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б
38	а	а	б	а	б	а	а	а	б	а	а	б	б	в	а	а	б	а
39	б	б	б	в	а	а	а	б	б	в	а	а	б	б	б	б	б	а
40	а	а	а	а	а	а	а	а	б	а	а	а	а	а	а	а	а	а
41	в	б	а	а	а	б	б	в	а	а	а	б	а	а	б	а	а	а
42	а	б	а	а	б	а	б	б	б	а	б	б	а	а	б	а	б	а
43	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б
44	а	а	а	б	а	а	а	а	б	а	а	а	в	в	б	а	а	а

Продовження таблиці 2.3

45	а	а	б	а	б	а	б	б	б	а	б	б	в	в	в	а	а	б
46	в	б	а	б	в	в	б	в	а	б	в	в	а	а	б	в	а	б
47	а	а	б	а	а	а	а	б	б	а	а	б	б	в	а	а	б	а
48	б	б	а	а	а	б	б	б	б	а	а	а	б	а	а	а	а	а
49	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а
50	б	б	б	б	б	б	б	б	а	б	б	б	б	а	а	а	а	а

Аналіз відповідей 50 респондентів за методикою «Інтегральна задоволеність працею» свідчить про загальний середній рівень задоволеності роботою. Більшість респондентів вважають свою роботу цікавою, хоча деякі зазначили, що їхня зацікавленість є частковою, що може вказувати на певну монотонність або нестачу професійного розвитку. Приблизно половина опитаних відзначає успіхи у своїй професії та вважає, що їхнє службове становище відповідає здібностям, проте значна частина або сумнівається у цьому, або вважає свій кар'єрний розвиток недостатньо швидким.

Міжособистісні стосунки в колективі у більшості респондентів є позитивними, однак у деяких випадках спостерігаються труднощі у взаємодії. Незначна частина опитаних зіштовхується з конфліктами на роботі, тоді як для більшості ці випадки є поодинокими або взагалі відсутніми. Визнання та заохочення з боку керівництва отримує приблизно половина респондентів, інші ж відзначають недостатню увагу до їхніх досягнень.

Задоволення процесом роботи відчуває більшість опитаних, хоча окремі респонденти зізнаються, що ця задоволеність є лише частковою або епізодичною. Більшість респондентів вважають, що умови праці в їхньому колективі є сприятливими, хоча є й ті, хто зазначає певні організаційні недоліки. Досить неоднозначним є питання впливу фінансової мотивації на бажання змінити місце роботи – хоча деякі опитані готові залишитися навіть за умови більш вигідних пропозицій, значна частина все ж розглянула б можливість змін.

Загалом можна зробити висновок, що більшість респондентів задоволені своєю роботою, проте певні аспекти, такі як кар'єрний ріст, організація праці та визнання заслуг, потребують покращення.

Методика вимірювання лояльності С.С. Баранської використовується для оцінки рівня прихильності споживачів до певного бренду, компанії або послуги.

Таблиця 2.4 – Результати тестування за методикою вимірювання лояльності С.С. Баранської

№	Твердження	Так (%)	Частково (%)	Ні (%)
1	Те, чим я займаюся на цій роботі, мене цікавить	55	30	15
2	За останній час я добився (лась) успіхів на своїй посаді	50	35	15
3	У мене склалися хороші стосунки з членами нашого колективу	60	25	15
4	Задоволення від роботи важливіше, ніж високий заробіток	45	30	25
5	Займане мною службове становище відповідає моїм здібностям	35	40	25
6	У роботі мене приваблює можливість дізнаватися щось нове	55	30	15
7	З кожним місяцем я відчуваю, як ростуть мої професійні знання	50	30	20
8	Люди, з якими я працюю, поважають мене	60	25	15
9	Часто не вдається виконати всю роботу	30	40	30
10	Керівництво висловлювало задоволення з приводу моєї роботи	45	35	20
11	Роботу, яку я виконую, не може виконати людина з нижчою кваліфікацією	40	35	25
12	Процес роботи приносить мені задоволення	50	30	20
13	Мене не влаштовує організація праці в колективі	30	40	30
14	Часто маю розбіжності з товаришами по роботі	20	35	45
15	Мене рідко хвалять за роботу	40	35	25
16	Я б не змінив місце роботи, навіть за вищий заробіток	30	40	30
17	Мій керівник часто не розуміє мене	25	35	40
18	У нашій компанії створені сприятливі умови праці	55	30	15
19	Мене не влаштовує можливість кар'єрного росту	40	35	25
20	Я добре підходжу на роль керівника	35	40	25
21	Роботу оплачують справедливо	30	40	30
22	У мене є все необхідне для роботи	50	30	20

Продовження таблиці 2.4

23	Коли справи йдуть погано, я відчуваю свою провину	45	30	25
24	Мої інтереси збігаються з інтересами організації	50	35	15
25	Працюючи тут, я втрачаю компетенцію	20	40	40
26	Мені подобаються люди, які працюють поряд	55	30	15
27	Керівник надихає мене на ефективну роботу	40	35	25
28	Від моїх дій залежить якість роботи компанії	60	25	15
29	Я міг би працювати більше навіть без винагороди	30	35	35
30	Я можу рекомендувати компанію як хороше місце роботи	50	30	20
31	Якщо я виконую обов'язки неналежно, це мене не турбує	15	25	60
32	Я намагаюся удосконалити роботу, не задовольняючись поточним станом	55	30	15

Більшість респондентів демонструють загальну задоволеність роботою. Вони високо оцінюють атмосферу в колективі (60%), можливість навчання та розвитку (55%) і значущість своєї діяльності (60%). Водночас, 40% відчувають нестачу кар'єрного росту, а 35% – недостатнє визнання з боку керівництва. Основні проблеми пов’язані з оплатою праці, кар’єрними перспективами та ефективністю управління. Загальний рівень задоволеності можна вважати середнім, із перспективою покращення за рахунок змін в мотиваційній системі та кар'єрних можливостях.

2.3. Вплив стилю керівництва на емоційний стан та продуктивність працівників

Сукупність методів, принципів та технік, які застосовує управлінець для впливу на підлеглих, формуючи ефективну управлінську діяльність, визначається як стиль керівництва. У психології управління склалися різноманітні підходи до аналізу цих стилів [9].

Одним із таких підходів є орієнтація на індивідуальні якості керівника, де кожен управлінець розглядається як унікальна особистість з неповторним набором характеристик. Згідно з цим підходом, виділяють три основні стилі: авторитарний, демократичний та ліберальний. Авторитарний стиль характеризується централізацією влади, де керівник приймає рішення самостійно, не враховуючи думки підлеглих. Демократичний стиль, навпаки, передбачає залучення підлеглих до процесу прийняття рішень, створюючи атмосферу співпраці. Ліберальний стиль, у свою чергу, характеризується мінімальним втручанням керівника в роботу підлеглих, надаючи їм максимальну свободу дій.

Інший підхід до аналізу стилів керівництва базується на об'єктивних чинниках, що впливають на управлінську діяльність. У рамках цього підходу виділяють діловий, компанійський та кабінетний стилі. Діловий стиль характеризується чіткістю та конкретністю у постановці цілей та завдань, оптимальним розподілом ресурсів та часу, оперативністю у роботі, а також налагодженням ефективного контролю та зворотного зв'язку. Керівник, який використовує діловий стиль, добре знає можливості своїх підлеглих, вміє планувати їхню роботу та забезпечує їх необхідною інформацією.

Компанійський стиль, на відміну від ділового, орієнтований на створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Керівник, який використовує цей стиль, приділяє багато уваги міжособистісним відносинам, прагне до створення атмосфери довіри та взаємодопомоги. Кабінетний стиль, у свою чергу, характеризується формальним підходом до управління, де керівник зосереджується на виконанні інструкцій та розпоряджень, мінімізуючи особисті контакти з підлеглими.

Діловий стиль керівництва, зокрема, відзначається такими ключовими характеристиками:

— чітке формулювання цілей та завдань;
— конкретний розподіл прав та обов'язків;
— ефективне використання ресурсів та часу;

— гнучкість у застосуванні методів управління;
— розуміння потенціалу підлеглих;
— чітке планування роботи;
— налагодження контролю та зворотного зв'язку;
— забезпечення інформаційної відкритості;
— розвиток творчого мислення [9].

У рамках теорії та практики управлінської діяльності існує безліч класифікацій стилів керівництва. Однією з найбільш поширених до середини 70–х років була типологія, що виділяє такі стилі: авторитарний, демократичний, ліберальний та синтетичний [9].

Авторитарний стиль (також відомий як директивний або вольовий) – це система управління, що базується на жорсткому контролі та обмеженні ініціативи підлеглих. При автократичному стилі існує чіткий поділ на керівника та підлеглих, де перші віддають накази, а другі їх виконують. Керівник–автократ самостійно визначає цілі та методи їх досягнення, мінімізуючи участь членів групи в прийнятті рішень. Він контролює більшість інформації та монополізує право на ініціативу, що може сприйматися оточуючими як диктатура. Негнучкість у реагуванні на події в групі та негативне сприйняття світу можуть призвести до зменшення ініціативи та послаблення міжособистісних зв'язків. У групі можуть виникати тенденції до бунту та агресії, хоча загальні результати можуть бути задовільними. Перевагами цього стилю є дисципліна та швидке реагування в екстремальних ситуаціях, а недоліками – низька ініціатива та можливе погіршення психологічного клімату в колективі. Авторитарний стиль доцільно використовувати у ситуаціях, що вимагають жорсткого підпорядкування (наприклад, у військовій службі) або у кризових ситуаціях, що потребують швидкого прийняття рішень [25].

Демократичний стиль – це система управління, що базується на колегіальному прийнятті рішень, врахуванні думок та побажань підлеглих, а також делегуванні повноважень. Цей стиль заохочує ініціативу та

наставництво. При демократичному стилі відсутній радикальний поділ на керівника та підлеглих, хоча існують чіткі структури управління. Члени групи беруть участь у прийнятті рішень та формуванні цілей, а ініціатива стимулюється за допомогою обговорень, дискусій та самодіяльності. Перевагами цього стилю є гарний психологічний клімат та здатність підлеглих приймати самостійні рішення, а недоліками – можлива низька дисципліна та повільне прийняття рішень в екстремальних умовах. Демократичний стиль передбачає координацію дій керівника з груповими очікуваннями та є найбільш поширеним у звичайних умовах [30].

Ліберальний стиль (також відомий як номінальний) – це система управління, де підлеглі мають велику свободу дій, а керівник мінімально втручається в їхню роботу. Ліберальний керівник фактично не впливає на життя групи, що може призвести до конфліктів, апатії та низької працездатності. Однак у деяких випадках, коли група складається з самоорганізованих працівників або у неформальних ситуаціях, використання елементів цього стилю може бути доречним [30].

Синтетичний стиль – це система управління, що поєднує різні стилі керівництва. Керівник, який володіє навичками застосування різних стилів у залежності від ситуації, вважається найбільш професійним.

У зв'язку з посиленням глобальної конкуренції, розширенням міжнародних ринків та зростанням міжкультурних зв'язків, у 70–х роках XX століття у світі спостерігалася тенденція до переосмислення традиційних стилів управління та формування нових підходів до керівництва.

Одним із ключових напрямків трансформації став перехід від "завуальованого" ("невидимого") до "прозорого" ("видимого") стилю управління [9].

"Завуальований" ("невидимий") стиль управління характеризувався тим, що вище керівництво, яке приймало найбільш відповідальні рішення, залишалося невідомим не лише рядовим співробітникам, але й керівникам нижчої та навіть середньої ланок. Цей підхід створював атмосферу

непрозорості та обмеженого доступу до інформації, що негативно впливало на мотивацію та залученість співробітників.

"Прозорий" ("видимий") стиль управління виник як реакція на недоліки "завуальованого" стилю. Він передбачає відкритість та доступність інформації, визнання важливості горизонтальних зв'язків та каналів комунікації, вільне спілкування між представниками різних структурних підрозділів, вплив на підлеглих через надання підтримки та зворотного зв'язку, а також турботу про їхній статус та умови праці. Цей стиль сприяє побудові довірливих відносин та створенню атмосфери співпраці в організації.

Американські дослідники Р. Блейк і Дж. Моутон розробили модель управлінської сітки, яка базується на аналізі різних комбінацій ступеня уваги до виробництва та до людей. Ця модель дозволяє описати різні стилі управління, що відрізняються рівнем зацікавленості керівника у досягненні виробничих цілей та у задоволенні потреб співробітників [17].

Використання цієї моделі дозволяє виділити такі стилі керівництва:

Збідніле управління (1,1): мінімальна увага як до виробництва, так і до людей. Керівник прагне мінімізувати свою участь у робочому процесі.

Управління "країна клуб" (1,9): висока увага до людей, низька увага до виробництва. Керівник прагне створити комфортну атмосферу в колективі, але не приділяє достатньо уваги досягненню виробничих цілей.

Авторитарне управління (9,1): висока увага до виробництва, низька увага до людей. Керівник зосереджується на досягненні виробничих цілей, не враховуючи потреби співробітників.

Управління "середина шляху" (5,5): помірна увага як до виробництва, так і до людей. Керівник прагне знайти баланс між досягненням виробничих цілей та задоволенням потреб співробітників.

Командне управління (9,9): висока увага як до виробництва, так і до людей. Керівник прагне створити високопродуктивну команду, де кожен співробітник відчуває свою цінність [19].

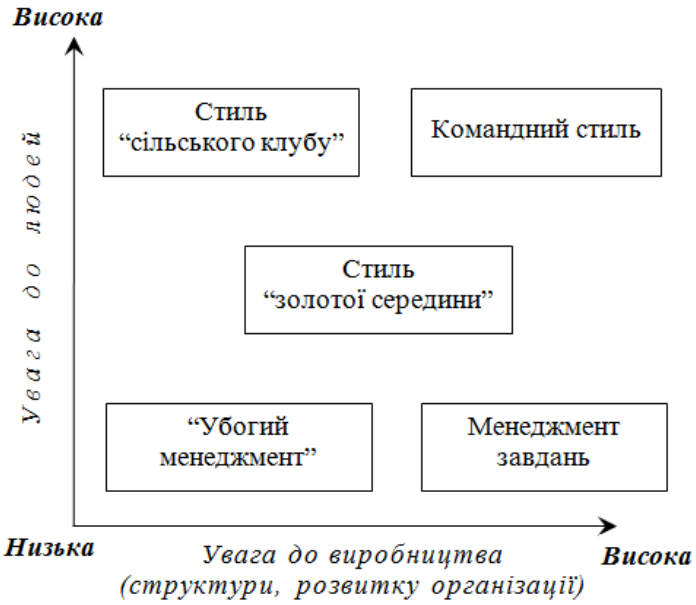


Рисунок 2.1 – Управлінська сітка

Сучасні тенденції в управлінні демонструють, що єдиного універсального підходу до керівництва не існує. Ефективність управління визначається не лише особистісними якостями керівника, але й контекстом, в якому відбувається діяльність. Згідно з дослідженнями, проведеними у другій половині XX століття, спостерігається еволюція стилів керівництва, що відображає зміни в економічному та соціальному середовищі.

Так, у 70–ті роки XX століття, в умовах посилення міжнародної конкуренції та глобалізації ринків, відбувся перехід від "прихованого" до "відкритого" стилю керівництва [20. "Прихований" стиль, що характеризувався непрозорістю та обмеженим доступом до інформації, поступився місцем "відкритому" стилю, що передбачає відкритість, комунікацію та залучення співробітників до процесу прийняття рішень.

Американські дослідники Р. Блейк і Дж. Моутон розробили модель управлінської сітки, яка відображає різні стилі керівництва на основі комбінації уваги до виробництва та до людей. Ця модель дозволяє виділити п'ять основних стилів (табл.1.2).

Таблиця 2.5 – Основні стилі керівництва

Стиль керівництва	Увага до виробництва	Увага до людей	Характеристики
Невтручання (1,1)	Низька	Низька	Мінімальна участь керівника, низька зацікавленість у результатах та людях.
"Сільський клуб" (1,9)	Низька	Висока	Висока увага до створення комфортної атмосфери, низька увага до виробничих результатів.
"Керівництво завданнями" (9,1)	Висока	Низька	Висока зацікавленість у досягненні виробничих цілей, низька увага до потреб співробітників.
"Золота середина" (5,5)	Помірна	Помірна	Прагнення до балансу між виробничими цілями та потребами співробітників.
Командний стиль (9,9)	Висока	Висока	Висока зацікавленість у досягненні виробничих цілей та задоволенні потреб співробітників, створення високопродуктивної команди.

Джерело: сформовано автором за [32].

Сучасні дослідження підтверджують, що не існує універсального стилю керівництва. Ефективність управління залежить від контексту, в якому відбувається діяльність. Тому керівники повинні проявляти гнучкість та адаптуватися до різних ситуацій. Це стало основою для розвитку теорії ситуативного управління, яка підкреслює важливість адаптації стилю керівництва до конкретних обставин.

Авторитарний стиль є одним із найжорсткіших у управлінні, оскільки керівник займає домінуючу позицію, приймаючи рішення без участі підлеглих. Всі вказівки і розпорядження є обов'язковими для виконання, а зворотний зв'язок з підлеглими зазвичай мінімальний [20].

Вплив на емоційний стан: авторитарний стиль може викликати негативні емоції серед працівників, зокрема тривогу, стрес і почуття неуважності з боку керівництва. Люди, що працюють в таких умовах, часто

відчувають себе приниженими або пригніченими, оскільки не мають можливості впливати на прийняття рішень. Вони також можуть відчувати брак підтримки, що погіршує моральний стан.

Вплив на продуктивність: хоча авторитарний стиль може забезпечити високу ефективність у короткостроковій перспективі, завдяки чітким інструкціям і контролю, довгострокова продуктивність часто знижується через зниження ініціативності працівників, відсутність креативного підходу до вирішення завдань. Працівники не заохочуються до інновацій або покращень, оскільки їхні ідеї і пропозиції не беруться до уваги [22].

Демократичний стиль характеризується тим, що керівник активно залучає працівників до процесу прийняття рішень, дає можливість висловити свою думку, надає зворотний зв'язок і підтримує командну роботу.

Вплив на емоційний стан: демократичний стиль створює середовище, де працівники відчувають свою значущість і цінність для організації. Вони мають можливість реалізовувати свій потенціал, а також отримують підтримку та визнання своїх зусиль з боку керівництва. Це покращує моральний стан колективу, підвищує задоволеність від роботи і формує позитивний психологічний клімат у команді.

Вплив на продуктивність: оскільки працівники активно залучаються до процесів і прийняття рішень, їхня мотивація зростає, а продуктивність покращується. Вони більш зацікавлені в успіху компанії, прагнуть до вдосконалення робочих процесів і пропонують нові ідеї. Демократичний стиль також сприяє розвитку творчості та інновацій, оскільки люди відчувають, що їхні ідеї будуть вислухані.

Ліберальний стиль управління характеризується мінімальним контролем з боку керівника. Працівники мають велику свободу в прийнятті рішень і виконанні завдань, але відсутність чіткої координації і настанов може призвести до проблем у функціонуванні організації.

Вплив на емоційний стан: ліберальний стиль може викликати у працівників як позитивні, так і негативні емоції. Деякі працівники відчувають

значну свободу і автономію, що підвищує їхню самооцінку та впевненість у власних силах. Однак інші можуть відчувати невизначеність або стрес через відсутність підтримки та контролю, що може призвести до тривоги або навіть до відчуття безвідповідальності [25].

Вплив на продуктивність: укоманді з високою самодисципліною та ініціативністю ліберальний стиль може бути ефективним, оскільки працівники можуть працювати без постійного контролю. Проте у випадках, коли працівники не здатні самостійно організувати свою роботу або коли відсутня чітка комунікація, це може призвести до зниження продуктивності та виникнення хаосу.

Трансформаційний стиль базується на ідеї натхнення та мотивації працівників до досягнення високих результатів і розвитку особистісного потенціалу. Керівники цього стилю є лідерами, які надихають своїх працівників на досягнення спільних цілей, стимулюючи їх до змін і покращень.

Вплив на емоційний стан: трансформаційні керівники створюють атмосферу довіри і підтримки, де працівники відчувають, що їхня праця важлива і що їхній розвиток підтримується. Такий стиль керівництва підвищує рівень задоволеності від роботи, покращує емоційний стан працівників, знижує рівень стресу і тривожності.

Вплив на продуктивність: трансформаційний стиль призводить до високої залученості працівників. Вони прагнуть досягти високих результатів, працюють із великою мотивацією, а також постійно прагнуть до вдосконалення своїх навичок і знань. Це дозволяє значно підвищити ефективність і інноваційність організації.

Ситуативне керівництво передбачає адаптацію стилю управління в залежності від конкретної ситуації та потреб працівників. Керівник застосовує різні методи залежно від рівня підготовленості співробітників, завдань і умов [28].

Вплив на емоційний стан: цей стиль є гнучким і дає можливість підтримувати емоційний стан працівників на високому рівні, оскільки керівник враховує індивідуальні потреби кожного працівника та адаптує свій підхід. Працівники відчувають, що їхні потреби та ситуація враховуються.

Вплив на продуктивність: ситуативний стиль допомагає досягати високих результатів, оскільки керівник може застосовувати найбільш ефективні стратегії в різних ситуаціях. Це дозволяє адаптуватися до змінюваних умов і забезпечити ефективну роботу команди.

Стиль керівництва має значний вплив на емоційний стан працівників і їхню продуктивність. Авторитарний стиль може призводити до стресу і зниження ініціативи, в той час як демократичний та трансформаційний стилі сприяють високій мотивації, креативності і покращенню морального клімату. Ліберальний стиль ефективний для самостійних команд, але може створити хаос, а ситуативне керівництво дозволяє адаптуватися до різних умов для досягнення максимальних результатів. Вибір стилю залежить від конкретних завдань, організаційної культури та особливостей команди.

РОЗДІЛ 3
ПСИХОЛОГІЧНІ ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМИ

3.1. Методи формування ефективного управлінського спілкування

Комунікація – це не просто обмін словами, це складний, динамічний процес, що пронизує всі аспекти людського існування. Це багатовимірне явище, яке виходить за рамки простого передавання інформації, охоплюючи широкий спектр взаємодій між індивідами. У своїй основі комунікація є фундаментальним механізмом, за допомогою якого люди встановлюють, підтримують і розвивають зв'язки, необхідні для особистого та колективного процвітання.

Комунікація відіграє безліч ролей у нашому житті, кожна з яких має вирішальне значення для нашого розуміння світу та взаємодії з ним.

Комунікативна функція є основою комунікації, дозволяючи нам взаємодіяти з навколишнім світом. Вона охоплює всі форми діяльності, від найпростіших до найскладніших, і є незамінною для нашого виживання та розвитку [5].

Інформаційна функція дозволяє нам відображати та обмінюватися інформацією про світ. Вона спирається на наші пізнавальні процеси, такі як сприйняття, увага, пам'ять та мислення, і є ключовою для нашого навчання та розуміння.

Когнітивна функція йде глибше, дозволяючи нам усвідомлювати та інтерпретувати отриману інформацію. Вона включає в себе процеси мислення, відображення та уяви, і залежить від суб'єктивних характеристик учасників комунікації.

Емотивна функція дозволяє нам виражати та обмінюватися емоціями, формуючи наші стосунки з іншими. Вона включає в себе широкий спектр

емоційних переживань, від симпатії до антипатії, і визначає соціально–психологічний клімат нашої взаємодії.

Креативна функція виходить за рамки простого обміну інформацією, дозволяючи нам творчо перетворювати дійсність. Вона включає в себе процеси уяви, інновацій та творчого мислення, і є ключовою для нашого розвитку та прогресу.

Управлінська комунікація – це особливий вид ділового спілкування, що відбувається в соціальних організаціях. Вона спрямована на ефективне управління діяльністю організації та досягнення її цілей [10].

Види управлінської комунікації

– міжособистісна комунікація: взаємодія між керівником і підлеглим.

– міжгрупова комунікація: взаємодія між різними структурними підрозділами організації.

– комунікація «особа – група»: взаємодія між керівником і колективом.

Управлінська комунікація має чітку мету, регламентована в часі та здійснюється за допомогою знакових засобів.

У глибині будь–якої взаємодії, особливо в контексті управління, лежить складна мережа елементів, що переплітаються, формуючи те, що ми називаємо структурою управлінського спілкування. Уявіть собі не просто обмін словами, а цілий спектр дій, де кожен учасник відіграє свою роль, впливаючи на загальний результат.

Перш за все, існує комунікативна складова, серцевина будь–якого спілкування. Це не просто передача інформації, а динамічний процес, що включає зворотний зв'язок, подолання комунікативних бар'єрів і навіть вплив на співрозмовника. Тут важливі не лише слова, але й тон, жести, міміка – все, що допомагає передати повідомлення.

Далі йде інтерактивна сторона, де відбувається організація взаємодії. Це як танець, де кожен учасник повинен відчувати партнера, узгоджувати дії, розподіляти ролі. Керівник, наприклад, може використовувати різні стратегії, щоб вплинути на настрій або поведінку підлеглих, і ці стратегії, часто

несвідомо, визначають стиль управління. Інтеракція також передбачає спільну діяльність, організовану в рамках певної структури, наприклад, підприємства [7].

І нарешті, перцептивна складова, де відбувається взаємне сприйняття. Це як дзеркало, в якому кожен учасник бачить себе та іншого. У контексті управління, формування правильного образу керівника в очах підлеглих є ключовим. Керівники часто вдаються до самопрезентації, щоб створити бажане враження. Однак, незважаючи на важливість цієї складової, її часто недооцінюють.

Усі ці елементи взаємопов'язані, як частини складного механізму. Ефективне управлінське спілкування вимагає уваги до кожної з цих складових, розуміння їхньої взаємодії та вміння їх використовувати для досягнення цілей організації.

У сфері управлінської діяльності, де кожен контакт має значення, різноманітність спілкування набуває особливої ваги. Від того, як ми взаємодіємо, залежить ефективність роботи, атмосфера в колективі та загальний успіх. Уявіть собі палітру, де кожен колір – це окремий вид спілкування, кожен з яких має свої особливості та призначення.

Насамперед, варто згадати про міжособистісне спілкування, де зустрічаються дві особистості, кожна зі своїм унікальним світом. Це може бути розмова між керівником і підлеглим, де важливо не лише передати інформацію, але й зрозуміти емоційний стан співрозмовника. Далі, існує спілкування в системі "індивід – група", де одна людина взаємодіє з колективом. Тут важливо вміти донести свою думку до багатьох, враховуючи різні точки зору та інтереси. І, звісно, не можна забувати про публічне спілкування, де оратор виступає перед великою аудиторією, намагаючись донести своє послання, використовуючи риторичні прийоми та ораторське мистецтво [11].

Окрім цього, спілкування можна класифікувати за засобами, які ми використовуємо. Мовне (вербальне) спілкування – це слова, які ми

вимовляємо, фрази, які ми будуємо. Немовне (невербальне) спілкування – це жести, міміка, інтонація, які часто говорять більше, ніж слова. Управлінське спілкування, як правило, є комбінованим, де обидва види засобів переплітаються, створюючи цілісну картину.

І, нарешті, за предметом спілкування, ми можемо виділити кілька типів. Вільне спілкування – це розмова заради розмови, де люди просто насолоджуються компанією один одного. Ділове спілкування – це обмін інформацією, необхідною для роботи, прийняття рішень, вирішення проблем. Ігрове спілкування – це взаємодія, що відбувається під час гри, де кожен учасник виконує свою роль. І ритуальне спілкування – це виконання певних соціальних норм, таких як привітання, поздоровлення, висловлення співчуття.

Кожен з цих видів спілкування має своє місце в управлінській діяльності, і вміння їх розрізняти та використовувати – це ключ до успішної комунікації.

Управлінське спілкування, як складний соціальний феномен, пронизує всі аспекти діяльності організації, формуючи її внутрішню культуру та визначаючи ефективність взаємодії між її членами. Воно не лише слугує інструментом для передачі інформації, але й відіграє ключову роль у створенні атмосфери довіри, взаєморозуміння та співпраці.

Однією з визначальних характеристик управлінського спілкування є його тісний зв'язок з етикетними нормами та правилами. Воно значною мірою залежить від того, як ми звертаємося до інших, як висловлюємо свої думки та як реагуємо на слова та дії інших. Етикет стає своєрідним кодексом, що регулює поведінку учасників спілкування, забезпечуючи повагу та коректність у взаєминах [8].

Залежно від того, на кого спрямоване спілкування, ми можемо виділити два основних види: особистісно–орієнтоване та соціально–орієнтоване. У першому випадку ми звертаємося до конкретної людини або групи людей, враховуючи їхні індивідуальні особливості та потреби. У другому випадку ми звертаємося до колективу або спільноти як до цілого, використовуючи загальні звертання та формулювання.

Крім того, управлінське спілкування можна класифікувати за ступенем бажаності ефекту, який ми прагнемо досягти. Необхідне спілкування – це той мінімум, без якого організація просто не зможе функціонувати. Бажане спілкування – це той рівень, який сприяє більш ефективному виконанню завдань та досягненню цілей. Нейтральне спілкування – це той тип, який не впливає на результативність діяльності. І, нарешті, небажане спілкування – це той тип, який створює перешкоди та ускладнює взаємодію.

Особливе місце в управлінському спілкуванні займає наказ – функціональний вид, що використовується для доведення управлінського рішення до виконавця. З психологічної точки зору, наказ є вольовим актом керівника, спрямованим на зміну поведінки підлеглого. Він вимагає чіткості, конкретності та однозначності, щоб уникнути непорозумінь та забезпечити ефективне виконання [8].

Управлінське спілкування, особливо в контексті видання наказу, вимагає чіткої структури та уваги до деталей. Це не просто передача інформації, а складний процес, що включає в себе кілька етапів, кожен з яких має свою специфіку. Перш за все, необхідно встановити контакт, створити сприятливу атмосферу, виявити можливі перешкоди. Далі йде попереднє інформування, де підлеглому надається вся необхідна інформація та пояснюється контекст рішення. Потім відбувається викладення рішення, чітко та однозначно. Після цього важливо контролювати розуміння, переконатися, що підлеглий правильно сприйняв інформацію. І, нарешті, заключний етап, де висловлюється впевненість у виконанні наказу та пропонується допомога.

Окрім наказу, існують й інші функціональні види управлінського спілкування. Бесіда дозволяє впливати на підлеглого та отримувати додаткову інформацію. Нарада сприяє обговоренню різних варіантів рішень. Звіт використовується для контролю виконання. Переговори допомагають досягти спільних рішень. Ці види спілкування, або "жанри", як їх іноді називають, є важливими інструментами в роботі керівника.

Управлінське спілкування включає в себе як вербальні, так і невербальні засоби. Вербальні засоби – це мова, інтонація, паузи. Невербальні – це жести, міміка, погляд. Обидва види засобів відіграють важливу роль у передачі інформації та створенні враження.

Управлінське спілкування – це не лише обмін словами, а й ціла система сигналів, що передають інформацію, емоції та ставлення. У цій системі важливу роль відіграють як вербальні, так і невербальні засоби.

Вербальні засоби включають мовлення, яке, своєю чергою, має три складові: зміст, форму та етикет. Зміст повідомлення повинен бути інформативним, логічним, точним, зрозумілим та доречним. Форма висловлювань має бути правильною, чистою, багатою та виразною. І, нарешті, мовний етикет – це сукупність правил, норм та словесних формул, що забезпечують коректність та повагу у спілкуванні. Керівнику важливо володіти цими аспектами, щоб його мовлення було ефективним та сприймалося належним чином [8].

Невербальні засоби – це мова тіла, яка часто говорить більше, ніж слова. Вони включають оптико–кінетичну систему (жести, міміка, пантоміміка), організацію простору та часу, а також контакт очима. Управлінська діяльність вимагає від керівника вміння використовувати ці засоби для створення позитивного враження та ефективної комунікації.

Особа керівника є "візитною карткою" організації, тому його невербальна поведінка має бути бездоганною. Доброзичливий вираз обличчя, періодичний контакт очей, стримані жести, відкрита поза та спокійний голос – це ключові елементи експресивного портрета успішного керівника.

Таким чином, ефективне управлінське спілкування – це гармонійне поєднання вербальних та невербальних засобів, що дозволяє керівнику донести свою думку, створити позитивну атмосферу та досягти поставлених цілей.

У світі управлінського спілкування, де кожен контакт має значення, зворотний зв'язок є ключовим елементом, що забезпечує ефективність

взаємодії. Це не просто обмін інформацією, а динамічний процес, що дозволяє коригувати дії, враховувати думки та почуття інших, а також будувати довірливі відносини.

Саме поняття "зворотний зв'язок" виходить за рамки простого обміну повідомленнями. Воно відображає фундаментальний принцип взаємодії, де кожна дія викликає реакцію, яка, своєю чергою, впливає на подальші дії. У контексті управління, зворотний зв'язок дозволяє керівнику отримувати інформацію про результати своїх дій, оцінювати їх ефективність та вносити необхідні корективи [19].

Існує принципова відмінність між управлінням без зворотного зв'язку та управлінням з його використанням. У першому випадку, як, наприклад, при пострілі з рушниці, дія здійснюється без можливості корекції. У другому випадку, як у більшості управлінських ситуацій, зворотний зв'язок дозволяє адаптуватися до змін, враховувати думки та почуття інших, а також досягати поставлених цілей більш ефективно.

Соціальний зворотний зв'язок в управлінському спілкуванні може приймати різні форми. За способом передачі інформації він може бути безпосереднім (особиста розмова) або опосередкованим (телефон, електронна пошта). За складом учасників спілкування він може бути міжособистісним, міжгруповим або "індивід – група". За засобами передачі зворотний зв'язок може бути вербальним (слова) або невербальним (жести, міміка). За ступенем усвідомленості він може бути навмисним (спеціально наданий) або ненавмисним (отриманий через спостереження). І, нарешті, за змістом він може бути прямим (чітко виражений) або непрямим (прихованим) [37].

Розуміння та ефективне використання зворотного зв'язку є важливим для кожного керівника, адже це дозволяє не лише покращити якість управління, але й побудувати здорові та продуктивні відносини в колективі.

Управлінське спілкування – це не просто обмін інформацією, а складний процес, що вимагає уваги до деталей та розуміння психологічних

аспектів взаємодії. Особливо важливим є зворотний зв'язок, який дозволяє коригувати дії та будувати ефективні відносини.

Ненавмисний зворотний зв'язок є доступним у повсякденному спілкуванні, він полягає в "зчитуванні" експресивних елементів, таких як інтонація, жести та міміка.

Навмисний зворотний зв'язок в управлінському спілкуванні вимагає від керівника вміння надавати чітку та зрозумілу інформацію, важливо створити атмосферу довіри, щоб підлеглі не боялися висловлювати свої думки та почуття.

Прямий зворотний зв'язок виражається у відкритій та однозначній формі, він є важливим для ефективного спілкування, оскільки дозволяє уникнути непорозумінь.

Непрямий зворотний зв'язок використовується, коли пряме висловлювання з тих чи інших причин неможливе, він може включати риторичні питання, глузування або двозначні порівняння [37].

Управлінське спілкування складається з кількох етапів, кожен з яких має своє значення: встановлення контакту (обмін вітаннями, створення позитивної атмосфери, важливо уникати негативних висловлювань та проявів неповаги), попереднє інформування (надання підлеглому необхідної інформації та пояснення контексту ситуації), основний етап (обговорення питань, обмін думками та досягнення цілей), контроль результативності (формулювання висновків та оцінка результатів) та заключна частина (завершення розмови та підведення підсумків). Ігнорування будь–якого з цих етапів може призвести до зниження ефективності спілкування та виникнення непорозумінь.

У 2023 році в Україні було ухвалено важливий нормативно–правовий акт – Закон України № 2759–IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню)». Цей закон має на меті захист прав працівників від різних форм психологічного насильства на робочому місці та сприяти формуванню безпечного, етичного і

толерантного середовища в колективах. Відповідно до положень цього закону, зокрема у статті 2.2 Кодексу законів про працю України, чітко закріплено заборону мобінгу (цькування), що передбачає неприпустимість будь–яких форм систематичного психологічного тиску, утисків, приниження честі й гідності, соціальної ізоляції, дискримінаційного або нерівного ставлення до працівника. Під мобінгом розуміють не лише відкриті ворожі дії, але й приховані форми агресії, що проявляються у систематичному знеціненні, ігноруванні, виключенні з колективного життя, безпідставному навантаженні працівника обов'язками, позбавленні можливості реалізувати свої професійні навички.

Один із головних принципів, закріплених у законі, полягає в тому, що відповідальність за створення безпечного робочого середовища покладається насамперед на роботодавця та керівництво підприємства. Закон передбачає обов'язок роботодавця створити умови, що унеможливлюють виникнення та поширення мобінгу, що передбачає проведення профілактичних заходів, формування корпоративної етики, впровадження ефективної системи внутрішньої комунікації, а також підготовку персоналу до вчасного розпізнавання і реагування на ознаки цькування. Також важливою складовою є розробка внутрішніх процедур щодо прийому та розгляду скарг працівників про випадки мобінгу. Закон вимагає, аби такі скарги не залишалися без розгляду, а в разі їх підтвердження – до кривдників застосовувалися відповідні заходи впливу, передбачені трудовим законодавством.

Крім того, законодавство зобов'язує роботодавців проводити інформаційно–роз'яснювальну роботу серед працівників щодо форм мобінгу, його ознак і можливих наслідків для психічного та фізичного здоров'я людини. Відсутність належного реагування на факти цькування не лише шкодить працівникам, а й негативно впливає на продуктивність праці, підвищує рівень плинності кадрів, знижує довіру до керівництва та корпоративну лояльність.

Особливу увагу у межах цього закону приділено управлінській відповідальності. Керівники організацій і структурних підрозділів повинні усвідомлювати, що недопущення мобінгу є частиною їхніх обов'язків, а ефективне управління колективом неможливе без дотримання принципів людяності, справедливості та взаємної поваги. Саме керівництво відіграє ключову роль у формуванні психоемоційного клімату в колективі. Прихильність до демократичного стилю управління, відкритість до діалогу, здатність вислухати працівника, врахувати його потреби й зауваження, а також чітке регламентування функціональних обов'язків дозволяють зменшити ризик виникнення конфліктних ситуацій, у тому числі й тих, що можуть перерости у мобінг.

Формування здорового морально-психологічного клімату потребує від управлінця високого рівня емоційного інтелекту, уміння управляти стресовими ситуаціями, делегувати повноваження, підтримувати зворотний зв'язок з підлеглими та вчасно реагувати на потенційні джерела напруги в колективі. Також важливими є регулярне навчання персоналу правилам етичної поведінки, застосування медіативних та фасилітаційних технік для вирішення внутрішніх конфліктів, а також створення системи анонімного звернення працівників, що дозволяє виявити проблеми ще до того, як вони набудуть хронічного характеру.

Таким чином, впровадження положень закону № 2759-IX є важливим кроком у розбудові сучасної моделі трудових відносин в Україні, заснованої на правах людини, гідності, толерантності та взаємоповазі. Участь керівників у протидії мобінгу є не лише юридичним обов'язком, а й моральною відповідальністю за психологічне благополуччя працівників і успішну діяльність організації в цілому.

3.2. Психологічні техніки подолання конфліктів та стресових ситуацій

Управління конфліктом – це ключова компетенція будь–якого керівника, що прагне створити гармонійну та продуктивну атмосферу в колективі. Це не просто реагування на вже існуючі протиріччя, а цілеспрямована діяльність, спрямована на виявлення та усунення їх першопричин, а також на корекцію поведінки учасників конфлікту. Керівник, як правило, опиняється в епіцентрі будь–якого конфлікту в організації, і саме на нього покладається відповідальність за його вирішення, використовуючи для цього всі доступні методи та інструменти [11].

Основна мета управління конфліктами полягає в тому, щоб запобігти їх деструктивному розвитку, тобто перетворенню з конструктивного діалогу на руйнівну боротьбу. Часто використовується термін "врегулювання конфлікту", який, однак, не завжди відображає повну глибину процесу. Врегулювання часто сприймається як "м'який" вплив, спрямований на часткове або тимчасове розв'язання проблеми. Такий підхід може призвести до досягнення лише тимчасового перемир'я, компромісу, який не вирішує корінних причин конфлікту.

На противагу врегулюванню, вирішення конфлікту передбачає повне або часткове усунення причин, що його породили, або зміну цілей учасників конфлікту. Це більш глибокий та системний підхід, спрямований на досягнення стійкого та довготривалого результату. Вирішення конфлікту вимагає від керівника не лише вміння вести переговори та знаходити компроміси, але й здатності аналізувати ситуацію, виявляти першопричини конфлікту та розробляти стратегії для їх усунення.

Таблиця 3.1 – Стратегії та техніки управління конфліктами

Категорія	Методи	Опис	Приклади
Внутрішньоособистісні Стратегії	Самоврядування емоціями	Техніки особистого контролю для зменшення ескалації конфлікту.	– Усвідомлення власних реакцій (ідентифікація). – Перенаправлення негативних емоцій (сублімація). – Пошук логічного пояснення (раціоналізація).
	Психологічна адаптація	Зміна внутрішньої позиції для зменшення особистого конфлікту.	– Уникнення травмуючих думок (витіснення). – Повернення до більш ранніх моделей поведінки (регресія). – Перенесення власних якостей на інших (проекція). – Заміна неприйнятного об'єкта на прийнятний (заміщення). – Ігнорування реальності (заперечення).
Структурні Стратегії	Організаційне проектування	Зміни в організаційній структурі для запобігання конфліктам.	– Чітке визначення посадових обов'язків. – Впровадження механізмів координації. – Розробка загальноорганізаційних цілей.
	Системи управління	Впровадження систем, що сприяють справедливості та запобігають конфліктам.	– Використання справедливих систем винагороди. – Роз'яснення організаційних політик.

Продовження таблиці 3.1

Міжособистісні Стратегії	Стилі поведінки в конфлікті	Вибір стратегії поведінки залежно від ситуації та цілей.	– Уникнення: ігнорування конфлікту. – Співпраця: пошук взаємовигідного рішення. – Суперництво: наполягання на власній позиції. – Компроміс: пошук часткового рішення. – Пристосування: поступка іншій стороні.
Переговори	Тактичні прийоми	Використання переговорних технік для досягнення взаємоприйнятного рішення.	– Активне слухання. – Пошук спільних інтересів. – Розробка варіантів вирішення.
	Умови ефективних переговорів	Фактори, що сприяють успішним переговорам.	– Взаємозалежність сторін. – Відсутність значної переваги однієї зі сторін. – Відповідний момент для переговорів. – Участь осіб, уповноважених приймати рішення.
Силові Методи	Агресивні дії	Використання сили для вирішення конфлікту.	– Використання погроз. – Фізичне насильство. – Психологічний тиск.
	Реакція на агресію	Відповідь на агресивні дії.	– "Ви з повною відповідальністю робите це твердження?". – "І саме тому я здатний поглянути свіжим поглядом на те, що у вас тут відбувається".

Джерело: сформовано автором.

Згідно з концепцією Л. М. Ємельяненко, для глибокого розуміння конфліктних стратегій слід розглядати їх у тривимірному просторі, враховуючи різноманітні фактори, що впливають на поведінку в конфліктних ситуаціях [9].

Внутрішньоособистісні методи управління конфліктами зосереджені на здатності людини контролювати власну поведінку та висловлювати свою позицію, уникаючи провокування захисних реакцій у опонента. Для ефективного вирішення внутрішніх конфліктів необхідно: визначити наявність конфлікту, класифікувати його тип та виявити причини, обрати відповідний метод вирішення.

Внутрішні конфлікти можуть вирішуватися конструктивно або деструктивно. Конструктивне вирішення сприяє досягненню внутрішньої гармонії, усвідомленню та контролю над власною поведінкою. Після успішного вирішення конфлікту зменшується тривожність, покращується якість діяльності та ефективність взаємодії з іншими.

Деструктивне вирішення конфлікту може призвести до поглиблення внутрішнього розладу, розвитку кризових станів та неврозів, що потребують професійної допомоги.

Фактори, що впливають на конструктивне вирішення внутрішньоособистісних конфліктів:

— індивідуальні соціально–психологічні характеристики особистості: інтелект, темперамент, характер, емоційна та вольова сфери, соціальна активність, цінності, самоідентифікація;

— характеристики найближчого соціального оточення: ставлення рідних, друзів, колег (підтримка, байдужість, ворожість);

— життєва ситуація: сприятлива, кризова, катастрофічна;

— якість комунікативної взаємодії: з ближнім оточенням та з ширшим соціальним середовищем (взаєморозуміння, співпраця, відчуження) [18].

Усі ці фактори взаємодіють, впливаючи на динаміку та результат внутрішніх конфліктів. Проте, ключову роль відіграють індивідуальні особливості особистості, на основі яких кожна людина повинна розробити власну стратегію вирішення внутрішніх протиріч.

Внутрішній світ людини – це арена, де розгортаються складні психологічні баталії. Щоб захистити себе від руйнівних наслідків внутрішніх конфліктів, психіка використовує різноманітні стратегії, які називаються механізмами психологічного захисту. Розглянемо деякі з них:

Імітація – людина, відчуваючи внутрішню слабкість, може копіювати поведінку сильнішої особистості, щоб підвищити власну самооцінку та зменшити тривогу.

Витіснення – неприємні спогади та думки можуть бути "забуті" та витіснені в підсвідомість, щоб захистити психіку від болю.

Трансформація – енергія, що накопичилася в результаті конфлікту, може бути спрямована на творчу діяльність, спорт або науку.

Повернення – людина може повернутися до дитячих моделей поведінки, де проблеми вирішувалися легше, щоб уникнути складнощів дорослого життя.

Перекладання провини – у своїх невдачах людина звинувачує інших, щоб зберегти власне самолюбство.

Перенаправлення агресії – внутрішня напруга може вилитися в агресію на слабших або на предмети.

Виправдання – людина намагається пояснити свої дії, щоб зберегти почуття власної гідності.

Ігнорування – людина відмовляється думати про можливі негативні наслідки своїх дій [29].

Деякі з цих механізмів вважаються конструктивними, оскільки вони допомагають людині адаптуватися до складних ситуацій. До них належать імітація, трансформація та витіснення. Інші механізми, такі як повернення, ігнорування та перенаправлення агресії, вважаються деструктивними, оскільки вони не вирішують проблему, а лише відкладають її.

Організаційні підходи до врегулювання розбіжностей полягають у забезпеченні прозорості робочих процесів шляхом деталізації обов'язків, прав та меж відповідальності кожного співробітника, створенні спеціалізованих відділів або осіб, уповноважених втручатися та знаходити компромісні рішення у конфліктних ситуаціях, розробці або уточненні загальноорганізаційних цілей, що об'єднують зусилля всіх працівників для їх досягнення, та використанні матеріальних та нематеріальних стимулів для мотивації співробітників, що сприяє запобіганню конфліктів та їх конструктивному вирішенню [21].

Міжособистісні стратегії подолання конфліктів включають уникнення ситуацій, що можуть спровокувати конфлікт, та відмову від обговорення спірних питань, а також спрямування зусиль на пошук рішення, що враховує інтереси обох сторін конфлікту, що є доречним у випадках рівності сторін у ресурсах та можливостях, взаємної зацікавленості у вирішенні конфлікту, існування тривалих та взаємовигідних відносин між сторонами, чіткості та ясності цілей кожної сторони, та наявності альтернативних шляхів виходу з конфліктної ситуації.

У конфліктних ситуаціях люди обирають різні стилі поведінки, кожен з яких має свої особливості та доцільність.

Агресія – стиль характеризується активною боротьбою за власні інтереси, використанням будь–яких доступних засобів, включаючи тиск і примус. Він може бути ефективним у критичних ситуаціях, коли час обмежений, а наслідки можуть бути небезпечними.

Часткові поступки – у цьому випадку сторони конфлікту частково приймають позицію одна одної, шукаючи "золоту середину". Цей стиль дозволяє швидко вирішити конфлікт і мінімізувати негативні наслідки, задовольняючи інтереси обох сторін [36].

Поступливість – стиль передбачає, що одна зі сторін повністю приймає позицію іншої, відмовляючись від власних інтересів. Він може бути доречним, коли необхідно зберегти стосунки з опонентом, коли власні сили недостатні для перемоги, або коли інтереси опонента важливіші.

Техніки саморегуляції, такі як глибоке дихання, медитація, візуалізація та прогресивна м'язова релаксація, відіграють ключову роль у зниженні фізіологічного та психологічного напруження. Вони допомагають відновити внутрішню рівновагу, зменшити тривогу та покращити концентрацію, що є необхідним для конструктивного вирішення конфліктів. Ефективний емоційний контроль дозволяє уникнути імпульсивних реакцій, які можуть загострити ситуацію [19].

Розвиток емпатії, тобто здатності розуміти та співпереживати емоціям інших людей, є фундаментом для ефективної комунікації в конфліктних ситуаціях. Активне слухання, що передбачає уважне сприйняття інформації, уточнення та відображення почуттів, допомагає встановити довірливі стосунки та зрозуміти позицію опонента. Це сприяє пошуку взаємоприйнятних рішень та зменшує ймовірність непорозумінь.

Використання "я–повідомлень" дозволяє висловити свої почуття та потреби без звинувачень та критики. Техніка "сендвіча", що передбачає подання негативної інформації між позитивними коментарями, допомагає пом'якшити критику та зробити її більш прийнятною. Важливо також вміти чітко формулювати свої думки, уникати узагальнень та використовувати конкретні приклади [36].

У складних та затяжних конфліктах, де сторони не можуть самостійно досягти згоди, медіація та психологічна допомога стають необхідними. Медіатор, як нейтральна третя сторона, допомагає сторонам конфлікту вести переговори, знаходити компроміси та розробляти план дій. Психолог допомагає розібратися в емоційних аспектах конфлікту, подолати травматичний досвід та відновити психологічну рівновагу.

Оволодіння психологічними техніками подолання конфліктів та стресових ситуацій є важливим для особистісного зростання та покращення якості життя. Ці навички допомагають будувати здорові стосунки, ефективно вирішувати проблеми та зберігати психологічну стійкість в умовах постійних змін та викликів.

3.3. Рекомендації щодо покращення взаємодії в колективі

У сучасному світі, де колективна праця є основою багатьох сфер діяльності, ефективна взаємодія між членами колективу стає не просто бажаним, а й необхідним фактором успіху. Незалежно від того, чи йдеться про велику корпорацію, невелику команду стартапу, наукову групу або творчий колектив, здатність людей ефективно співпрацювати, обмінюватися ідеями та вирішувати проблеми спільно визначає продуктивність, інноваційність та загальну атмосферу в колективі.

Взаємодія в колективі – це складний процес, що включає в себе не лише обмін інформацією, але й побудову міжособистісних стосунків, управління конфліктами, розподіл ролей та відповідальності, а також створення спільного бачення та цілей. Успішна взаємодія вимагає від кожного члена колективу не лише професійних навичок, але й емоційного інтелекту, здатності до емпатії, готовності до компромісів та відкритості до нових ідей [31].

Однак, на практиці, досягнення гармонійної та продуктивної взаємодії є завданням не з простих. Колективи часто стикаються з різноманітними викликами, такими як конфлікти інтересів, непорозуміння, недостатня комунікація, нерівномірний розподіл навантаження, а також особистісні відмінності, які можуть призвести до напруги та зниження продуктивності.

У цьому контексті, важливо розуміти, що покращення взаємодії в колективі – це не одноразова акція, а постійний процес, що вимагає уваги та зусиль від усіх учасників. Необхідно створити середовище, де кожен член колективу почуватиметься цінним, почутим та підтриманим. Важливо розвивати навички ефективної комунікації, будувати довіру та повагу, а також вчитися конструктивно вирішувати конфлікти [40].

Ефективна комунікація є ключовим фактором успішної роботи команди, адже вона сприяє порозумінню, підвищенню довіри та продуктивності. Насамперед важливо розвивати комунікаційні навички,

зокрема активне слухання. Уважне ставлення до слів співрозмовника, вміння ставити уточнюючі запитання та демонстрація розуміння допомагають уникнути непорозумінь. Крім того, важливо формулювати свої думки чітко та лаконічно, що дозволяє ефективніше передавати інформацію та уникати двозначності.

Одним із ефективних підходів у спілкуванні є використання «я–повідомлень», що дозволяє висловлювати власні емоції та потреби без звинувачень чи агресії. Наприклад, замість фрази «Ти неправильно зробив завдання» варто сказати «Я думаю, що тут можна було б зробити інакше, ось моя пропозиція». Це сприяє здоровій атмосфері в команді, оскільки запобігає конфліктам і не викликає захисної реакції у співрозмовника. Також важливо приділяти увагу невербальній комунікації – мові тіла, тону голосу та міміці, оскільки вони можуть значно впливати на сприйняття інформації [46].

Створення атмосфери довіри та поваги в колективі є необхідною умовою для комфортної роботи. Це можливо завдяки взаємній підтримці, відкритості до співпраці та чесному обговоренню проблем. Важливо виявляти повагу до думок і почуттів колег, навіть якщо вони відрізняються від власних. Наприклад, якщо під час обговорення проекту думки розходяться, варто вислухати кожного учасника, аргументувати свою точку зору та разом знайти компромісне рішення.

Окрему увагу слід приділяти конструктивному вирішенню конфліктів. Жодна команда не застрахована від непорозумінь, тому важливо не допускати ескалації конфлікту, а знаходити компроміси. Для цього варто дотримуватися принципу об’єктивності, орієнтуватися на вирішення проблеми, а не на особистісні протиріччя. Важливо пам’ятати, що навіть у складних ситуаціях слід підтримувати культуру діалогу та взаємоповаги [50].

Організація командної роботи також відіграє значну роль у підвищенні ефективності. Чіткий розподіл обов’язків між членами команди з урахуванням їхніх навичок і досвіду дозволяє уникнути дублювання завдань і підвищує відповідальність кожного. Це запобігає хаосу та сприяє більшій

продуктивності. Важливим етапом є визначення спільних цілей, які мотивують колектив працювати злагоджено. Якщо кожен член команди розуміє, що його внесок є важливим для загального успіху, це підвищує мотивацію та відповідальність за результати [51].

Регулярні зустрічі та обговорення прогресу допомагають контролювати виконання завдань, аналізувати результати та швидко реагувати на можливі труднощі. Важливо також використовувати сучасні цифрові інструменти для спільної роботи, такі як онлайн–документи, месенджери та системи управління проєктами. Це дозволяє зберігати прозорість у комунікації та підвищує ефективність командної роботи.

Створення позитивної атмосфери на робочому місці сприяє підвищенню мотивації та лояльності співробітників. Організація спільних заходів, таких як корпоративні зустрічі, тімбілдінг, спортивні активності чи благодійні акції, допомагає налагодити дружні відносини між колегами. Це сприяє зміцненню командного духу та поліпшенню взаєморозуміння між працівниками.

Важливим аспектом є створення комфортного робочого простору, який має бути зручним і сприятливим для продуктивної роботи. Освітлення, ергономічні меблі, можливість змінювати робочі локації та наявність зон для відпочинку можуть позитивно впливати на загальну ефективність команди [52].

Не слід забувати про важливість визнання досягнень співробітників. Висловлення подяки за успішно виконану роботу чи досягнуті результати є потужним інструментом мотивації. Це може бути як офіційне визнання у вигляді премій чи нагород, так і просте словесне заохочення під час командних зустрічей.

Дотримання цих принципів дозволяє створити ефективну, згуртовану та мотивовану команду, що працює на досягнення спільних цілей та забезпечує стабільний розвиток організації.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було всебічно проаналізовано психологічні аспекти взаємодії керівника з підлеглими, визначено основні фактори, що впливають на ефективність управлінського процесу, а також розроблено рекомендації щодо оптимізації цієї взаємодії. Отримані результати підтвердили, що психологічний клімат у колективі, стиль управління, мотиваційні підходи та методи комунікації безпосередньо впливають на рівень продуктивності працівників, їхню залученість у робочий процес та загальну ефективність функціонування організації.

У першому розділі нашого дослідження було проведено всебічний теоретичний аналіз проблеми психологічної взаємодії керівника з підлеглими. Зокрема, було розглянуто поняття та психологічну сутність конструктивної взаємодії в управлінському процесі. Встановлено, що конструктивна взаємодія передбачає взаємну довіру, відкритість у спілкуванні, повагу до особистості, врахування індивідуальних особливостей підлеглих і орієнтацію на досягнення спільних результатів. Згідно з позиціями таких дослідників, як К. Левін, К. Арджиріс, Д. Гоулман, ефективна управлінська взаємодія вимагає від керівника розвиненого емоційного інтелекту, здатності до саморегуляції, емпатії та конструктивного вирішення конфліктів.

Також проаналізовано основні стилі керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний) та їхній вплив на психологічний стан працівників. Установлено, що демократичний стиль управління є найбільш сприятливим для формування продуктивного соціально–психологічного клімату, тоді як авторитарний може викликати напругу, зниження мотивації. Ліберальний стиль, у свою чергу, часто пов’язаний із втратою керованості та неефективністю командної роботи.

Окрему увагу було приділено аналізу психологічних бар’єрів та конфліктів у керівній діяльності. Доведено, що такі бар’єри, як

міжособистісна недовіра, страх перед критикою, відсутність зворотного зв’язку або неефективна комунікація, можуть суттєво знижувати якість управлінських процесів. Конфлікти, що виникають між керівником і підлеглими, часто є наслідком ігнорування психологічних потреб працівників, стилістичних протиріч чи нечітко окреслених обов’язків.

Теоретичний аналіз показав, що конструктивна взаємодія між керівником і підлеглими базується на довірі, відкритості, справедливості та взаємоповазі. Визначено, що різні стилі управління мають неоднаковий вплив на емоційний стан і продуктивність персоналу. Авторитарний стиль, що характеризується жорстким контролем і мінімальним залученням працівників у процес прийняття рішень, нерідко призводить до зростання напруженості, зниження ініціативності та формування конфліктних ситуацій. Демократичний стиль управління сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, стимулює розвиток самостійності та відповідальності серед підлеглих, що позитивно позначається на їхній мотивації та професійній діяльності. Ліберальний стиль, хоча й надає працівникам свободу дій, може призводити до втрати контролю над робочими процесами та зниження рівня відповідальності.

Особливу роль у взаємодії керівника та підлеглих відіграє мотивація. Було встановлено, що матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси) є важливими, проте вони не єдині, що впливають на рівень задоволеності працівників. Значний вплив мають нематеріальні фактори, такі як визнання досягнень, можливості професійного розвитку, комфортні умови праці та психологічна підтримка з боку керівника. Крім того, важливо враховувати психологічні бар'єри, які можуть виникати у процесі взаємодії, зокрема страх перед керівництвом, недостатній рівень довіри, відсутність зворотного зв'язку та міжособистісні конфлікти.

Таким чином, у теоретичному розділі обґрунтовано, що конструктивна взаємодія між керівником і підлеглими є критично важливим чинником підвищення ефективності організації, створення сприятливого робочого

середовища та формування високого рівня професійної задоволеності працівників. Теоретичні положення, розглянуті в цьому розділі, слугуватимуть основою для подальшого емпіричного дослідження.

У другому розділі було проведено емпіричне дослідження конструктивної взаємодії керівника з підлеглими на базі компанії Linde в Україні. Для досягнення мети дослідження було застосовано комплексний підхід із використанням п’яти основних методик, що дозволили всебічно оцінити особливості лідерства, стилі мислення керівників, соціально–психологічний клімат у колективі, а також рівень задоволеності працею і лояльності співробітників.

Зокрема, у дослідженні застосовано такі інструменти:

– багатофакторний опитувальник лідерства (MLQ) Б.М. Басса та Б. Дж. Аволіо – для оцінки трансформаційного, транзакційного та пасивного стилів лідерства керівників;

– опитувальник "Стилі мислення" Р. Бремсона та А. Харрісона – для визначення домінуючих стилів мислення керівників і їх впливу на комунікацію та управлінську взаємодію;

– методика аналізу та оцінки соціально–психологічного клімату в колективі Л.М. Карамушки – для дослідження рівня емоційного комфорту, довіри та згуртованості колективу;

– методика визначення задоволеності працею А.В. Батаршева – для оцінки особистісного рівня задоволеності працівників своєю діяльністю;

– методика вимірювання лояльності С.С. Баранської – для визначення рівня прихильності співробітників до організації.

Застосування зазначених методик дозволило отримати комплексне уявлення про управлінські стилі, психологічний клімат і мотиваційні чинники, що впливають на продуктивність роботи компанії. Результати дослідження створюють підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності взаємодії між керівниками та підлеглими в організації.

Емпіричне дослідження підтвердило, що взаємовідносини між керівником і підлеглими мають суттєвий вплив на ефективність діяльності організації. Було встановлено, що працівники, які відчувають підтримку керівника, отримують регулярний зворотний зв'язок та мають можливість брати участь у процесах прийняття рішень, демонструють вищий рівень задоволеності роботою, а також є більш продуктивними та ініціативними. Натомість у колективах, де спостерігається недостатня комунікація, відсутність мотиваційної системи та низький рівень довіри, частіше виникають конфліктні ситуації, що негативно позначається на робочому процесі.

Значущим є також вплив стилю керівництва на емоційний стан працівників. Аналіз результатів дослідження показав, що співробітники, які працюють під керівництвом демократичних лідерів, рідше стикаються зі стресом, оскільки вони мають змогу проявляти ініціативу, отримують визнання за свою роботу та відчувають підтримку з боку керівництва. Водночас авторитарний стиль управління може спричиняти підвищений рівень тривожності серед персоналу, що у довгостроковій перспективі призводить до зниження працездатності та підвищеної плинності кадрів.

У третьому розділі дослідження було розглянуто психологічні шляхи оптимізації взаємодії керівника з підлеглими, що є ключовим фактором підвищення ефективності управлінської діяльності. В межах роботи були проаналізовані та систематизовані методи формування ефективного управлінського спілкування, які сприяють створенню відкритого, довірчого та конструктивного діалогу між керівником і працівниками.

Особливу увагу було приділено психологічним технікам подолання конфліктів та стресових ситуацій, зокрема методам активного слухання, емпатії, технікам медіації та управлінню емоціями, що допомагають зменшити напруженість у колективі і створити здоровий робочий психологічний клімат.

На основі аналізу було розроблено конкретні рекомендації щодо покращення взаємодії в колективі, які включають впровадження системи зворотного зв’язку, розвиток емоційного інтелекту керівників, формування культури взаємоповаги та підтримки серед співробітників.

Застосування запропонованих психологічних підходів та технік має позитивний вплив на підвищення мотивації працівників, зниження рівня конфліктності та стресу, що в кінцевому результаті сприяє більш ефективній роботі колективу та досягненню цілей організації.

На основі отриманих результатів було розроблено низку рекомендацій, спрямованих на оптимізацію взаємодії між керівником і підлеглими. Зокрема, запропоновано впроваджувати гнучкі методи управління, що поєднують контроль із довірою, а також використовувати індивідуальний підхід до мотивації працівників. Важливим аспектом є розвиток ефективної комунікації, яка включає регулярний зворотний зв’язок, проведення відкритих обговорень та створення атмосфери довіри в колективі.

Велике значення має також впровадження системи визнання досягнень співробітників, що може включати як матеріальне заохочення, так і нематеріальні форми підтримки, такі як публічне визнання заслуг, можливості для професійного розвитку та створення сприятливого робочого середовища.

Проведене дослідження було спрямоване на теоретичне обґрунтування та емпіричне вивчення впливу конструктивної взаємодії керівника з підлеглими на продуктивність організації, а також на визначення ключових чинників, що сприяють або перешкоджають ефективному управлінському спілкуванню.

У ході дослідження було досягнуто поставленої мети та виконано всі завдання. Теоретичний аналіз наукових джерел дозволив розкрити психологічну сутність конструктивної взаємодії в управлінському процесі та визначити її ключові елементи, такі як взаємна довіра, відкритість комунікації, повага до особистості підлеглих та орієнтація на досягнення

спільних результатів. Було встановлено, що стиль керівництва, емоційний інтелект керівника та особливості організаційної культури є важливими детермінантами ефективності цієї взаємодії.

Емпіричне дослідження, проведене на базі компанії Linde в Україні, підтвердило висунуту гіпотезу про те, що рівень продуктивності організації безпосередньо залежить від характеру взаємодії між керівником і підлеглими, а також від стилю керівництва, рівня емоційного інтелекту керівника та особливостей організаційної культури. Результати показали, що в колективах, де керівники демонструють трансформаційний та демократичний стилі лідерства, підтримують відкриту комунікацію, виявляють емпатію та сприяють формуванню позитивного соціально–психологічного клімату, спостерігається вищий рівень задоволеності працею, лояльності та продуктивності співробітників.

Розроблені практичні рекомендації щодо оптимізації взаємодії між керівником і підлеглими включають впровадження гнучких методів управління, розвиток емоційного інтелекту керівників, формування культури взаємоповаги та підтримки, налагодження ефективного зворотного зв'язку та застосування сучасних психологічних технік для подолання конфліктів і стресових ситуацій. Впровадження цих рекомендацій сприятиме покращенню мікроклімату в колективі, підвищенню мотивації працівників та, як наслідок, зростанню рівня продуктивності організації.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило актуальність обраної теми та емпірично довело значущість конструктивної взаємодії керівника з підлеглими як ключового фактора підвищення ефективності діяльності організації. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення управлінських практик та розробки програм навчання для керівників, спрямованих на розвиток їхніх комунікативних навичок та емоційного інтелекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі. *StudFiles*. URL : https://studfile.net/preview/7343193/page:42/ (дата звернення: 16.03.2025).

2. Багатофакторний опитувальник лідерства Бернард Басс. *EzTests.xyz*. URL : https://www.eztests.xyz/tests/leader_bass/ (дата звернення: 16.03.2025).

3. Баранська С. С. Методика виміру лояльності. URL : https://surl.li/ygvhht

4. Батаршев А. В. Тест «Визначення задоволеності особистості своєю працею». URL : http://testik.com.ua/integralna–zadovolenist–pratseyu–a–v–batarshev/

5. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство.* 2017. № 10. С. 177–182. URL : http://www.economyandsociety.in.ua/ journal/10_ukr/33.pdf.

6. Геллерштейн С. Г. Психологія управління. Київ : Академвидав, 2017.

7. Жигірь В. І. Особливості управлінської діяльності менеджера освіти. *Науковий вісник Донбасу: електронне видання*. 2013. № 1 (21). URL : http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN21/13zvidmo.pdf

8. Іваненко І. І. Психологічні аспекти конструктивної взаємодії в організації. *Психологія управління*. 2020. Т. 10, № 2. С. 45-58.

9. Конфліктологія : навч. посіб. / Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Київ : КНЕУ, 2005. 315 с.

10. Корецький А. Як виміряти клімат в розподіленої команді. *Управління персоналом*. 2014. № 7. С. 30-33.

11. Краснова Н. П. Причини конфліктів у діловому спілкуванні. *Соціальна педагогіка: теорія та практика*. 2013. № 1. С. 18-26.

12. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі. *Персонал.* 2003. № 4–5. С. 101-103.

13. Криса О. Й. Природа конфліктів в організації. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту* : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. Львів, 2004. С. 396.

14. Куковський А. Г., Познаховський В. А., Кизима В. П. Причини розвитку та розв'язання міжособистісних конфліктів. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування.* Серія : Економіка. 2014. Вип. 1 (65). С. 222-231. URL : http://ep3.nuwm.edu.ua/1530/1/Ve6524.pdf.

15. Кулініч І. О. Психологія управління : підручник. Київ : Знання, 2011. 415 с.

16. Максимець Ю. В., Дадак В. М. Шляхи подолання конфліктних ситуацій на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.10. С. 372-376. URL : http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2013/23_10/372_Mak.pdf.

17. Малмазов О. Р. Психологія праці : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 208 с.

18. Масликов В. А. Класифікаційні ознаки і фактори сучасних трудових спорах. *Матеріали іванівських читань*. 2017. № 1-2 (11). С. 267-278.

19. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій. Київ : МАУП, 1999. 176 с.

20. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. Київ : Либідь, 2003. 448 с.

21. Мостенська Т. Л. Основні причини виникнення конфліктів в організаціях та шляхи їх подолання. *Теоретичні та прикладні питання економіки.* 2010. № 21. С. 188-189. URL : http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8819/1/Zb21_25.pdf.

22. Мотивація: зміст, функції та призначення. Менеджмент для бакалаврів : підручник: у 2 т. / за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми : Університетська книга, 2009. Т. 1. С. 23-30.

23. Нагайцев В. В. Конфлікт-менеджмент в організації. *Управління сучасною організацією: досвід, проблеми та перспективи*. 2016. № 1. С. 423-425.

24. Назаров Н. К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Серія : Економічні науки. 2014. Вип. 5 (2). С. 198-201. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%282%29_54.

25. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2 (41). С. 79-83.

26. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. С. 79–-83. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_2_14.

27. Опитувальник Стилі мислення Р. Бремсон, А. Харрісон. *EzTests.xyz*. URL : https://www.eztests.xyz/tests/personality_inq/ (дата звернення: 16.03.2025).

28. Орбан-Лембрик Л. Е. Методологія і методи психології управління. Психологія управління. 2-е вид., доповнене. Київ : Академвидав, 2010. С. 32-41.

29. Осалій М. С. Трудові конфлікти та методи їх вирішення. *Вісник ЖДУ*. 2017. №12. С. 257. URL : https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/257.pdf

30. Панасюк Б. А. Психологія ділового спілкування та управління. Київ : Вища школа, 2019.

31. Пейчева Л. В. Поведінка керівника в процесі управління конфліктами. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. № 6-5 (26). С. 22-27.

32. Петренко П. П. Вплив стилю керівництва на продуктивність працівників. *Організаційна психологія*. 2019. Т. 8, № 3. С. 78-92.

33. Психологічний зміст функції мотивування. Психологія управління : курс лекцій для студентів денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030103 «Практична психологія» / укладач О. С. Юрков. Мукачево : МДУ, 2017. С. 154-179; С. 107-124.

34. Психологічні бар'єри в професійному самовизначенні особистості. URL : https://surl.li/mlsirx (дата звернення: 09.03.2025).

35. Психологічні умови та прийоми попередження конфліктів: URL : http://eprints.zu.edu.ua/12901/1/Психологія%20конфлікту%20Курс%20лекцій.pdf.

36. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. 2–ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.

37. Сидоренко, С. С. Мотиваційні чинники ефективної взаємодії керівника з підлеглими. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія*, 2017. 1(2), 112-125.

38. Смолей В. В. Загальні принципи шкільного менеджменту. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка.* Серія : Педагогіка. 2010. № 3. С. 15–21.

39. Стахів О. Г. та ін. Функції менеджменту. Основи менеджменту : навчальний посібник / за наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано–Франківськ : Лілея–НВ, 2015. С. 12–14.

40. Ющишина Л. О. Конфлікт-менеджмент: курс лекцій (електронне видання). Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2020. 147 с.

41. Albrecht, S. L. Employee engagement: What it is and how to foster it. *International Journal of Applied Management and Technology*. Vol. 19(1), 2020. P. 1-16.

42. Bakker A. B., Demerouti E. Job demands–resources theory: Progress and prospects. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2021. Vol. 26, № 1. P. 1-19.

43. Bass B. M., Riggio, R. E. Transformational Leadership. Psychology Press, 2006.

44. Blau P. M. Exchange and Power in Social Life. New York : Wiley, 1964.

45. Burns, J. M. Leadership. New York : Harper & Row, 1978.

46. Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. Inclusive leadership and team innovation: The mediating role of psychological safety. *European Journal of Innovation Management.* 2022. Vol. 25(6). P. 1183–1203.

47. Chiniara M., Bentein K. Transformational leadership, perceived organizational support and commitment: A meta–analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology.* 2021. Vol. 30, № 2. P. 137-152.

48. De Clercq D., Haq I. U., Azeem M. U., Khan M. A. Servant leadership and organizational citizenship behaviors: The roles of relational identification and perceived organizational support. *Personnel Review*. 2020. Vol. 49, № 9. P. 1847-1866.

49. Decuypere A., Knockaert M., Baden-Fuller C. The influence of leadership styles on organisational innovation: A systematic review. *European Management Journal.* 2021. Vol. 39, № 5. P. 609-622.

50. Dankevych Ye. M., Chaikin O. V. Ukraine agricultural land market formation preconditions. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2017. Vol. 65, № 1. P. 259-271.

51. Garavan T. N., McCarthy A. M., Morley M. J., Cleveland J. N. Human resource development. *Academy of Management Annals*. 2022. Vol. 16, № 1. P. 257-293.

52. Gellershtein S. G. Психологія управління. Київ : Академвидав, 2017.

53. Guchait P., Madera J. M., Moreo P. J. Generation Z employees: Examining the impact of workplace well-being on job satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 2020. Vol. 19, № 1. P. 63–82.

54. Herzberg, F. Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing, 1966.

55. Hoch J. E., Bommer W. H., Dulebohn J. H., Ernst R. J. Transformational leadership, values alignment, and organizational citizenship behaviors: The moderating role of perceived organizational support. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2020. Vol. 27, № 1. P. 3-18.

56. Homans, G. C. Social Behavior: Its Elementary Forms. New York : Harcourt, Brace & World, 1961.

57. Ince F., Gul S. The relationship between ethical leadership and organizational trust: The mediating role of affective commitment. *Journal of Business Ethics.* 2021. Vol. 170, № 3. P. 519-534.

58. Islam T., Ahmed U., Ali G., The impact of authentic leadership on employee creativity: The mediating role of psychological empowerment and the moderating role of organizational culture. *Journal of Management & Organization*. 2021. Vol. 27, № 5. P. 873-891.

59. Jiang, W., Shao, P., запобігання, Y., & Du, J. Linking empowering leadership to employee creativity: The influence of psychological safety and intrinsic motivation. *Journal of Creative Behavior*. 2020. Vol. 55(4). P. 911-924.

60. Khan A. N., Raouf A., Khalil U. The impact of perceived organizational support and employee engagement on organizational performance. *European Journal of Business and Management Research*. 2020. Vol. 5, № 5. P. 1-12.

61. Kim S., Park H. The effects of perceived organizational justice on organizational commitment and turnover intention: The mediating role of trust in organization. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, № 10. Article 4170

62. Kuvaas B., Buch R., Weibel A., Dysvik A., Nerstad C. G. L. Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*. 2021. Vol. 125. Article 103547.

63. Lewin, K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. Harper, 1951.

64. Liden R. C., Wayne S. J., Zhao H., Henderson D. Servant leadership: Theory development, measurement, and outcomes. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2020. Vol. 7. P. 161-185.

65. Maslow, A. H. Motivation and Personality. New York : Harper, 1954.

66. McClelland, D. C. Human Motivation. Cambridge University Press, 1987.

67. Newman A., Schwarz S., Бортник S., Cooper B. How authentic leadership influences employees' work outcomes: The roles of trust and self–efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*. 2020. Vol. 41, № 4. P. 575-589.

68. Obeidat, B. Y., Al-Surayyal, M. A., Al-Dalahmeh, M. A., Masa'deh, R. E., & Aqqad, N. O. The impact of ethical leadership on employees' innovative work behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Business Ethics*/ 2020/ 162(3), 613-627.

69. Robbins, S. P., Judge, T. A. Organizational Behavior. Pearson, 2019.

70. Rashidi N. Addressing Cultural Identity through Negotiation: Analysis of Student-teacherauthored Narratives. *Journal of Teacher Education for Sustainability*. 2017. Vol. 19, no. 2. P. 21-35.

71. Suleimenova A. Emotional Competence and Individual Style of Action of Future Teachers of Higher Education in the System of Education for Sustainable Development. *Journal of Teacher Education for Sustainability*. 2018. Vol. 20(2). P. 44-63.

72. Van Dierendonck, D. Servant leadership: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Ethics*. Vol.167(4). P. 677-693.

73. Zhang X., Zhou J. Empowering leadership and middle managers' proactive behavior: The moderating role of organizational climate for initiative. *Human Resource Management*. 2021. Vol. 60, № 1. P. 137-153.

ДОДАТКИ

Додаток А

БАГАТОФАКТОРНИЙ ОПИТУВАЛЬНИК ЛІДЕРСТВА (B.M. BASS & B.J. AVOLIO)

Багатофакторний опитувальник лідерства (B.M. Bass & B.J. Avolio, 1990) Multifactor leadership questionnaire) дозволяє оцінити таку компетенцію як лідерство. При цьому методика дозволяє визначити, який стиль лідерства демонструє людина. Лідерство є важливою соціально–особистісною компетенцією оскільки включає як компонент соціального впливу, так і особистісний ресурс, що дозволяє людині приймати на себе лідерську роль.

Твердження

1. Я намагаюся робити так, щоб іншим було комфортно зі мною.
1) ніколи
2) досить рідко
3) іноді
4) досить часто
5) майже завжди

2. Я можу висловити мету простими словами і вказати, що люди повинні робити.
1) ніколи
2) досить рідко
3) іноді
4) досить часто
5) майже завжди

3. Я сприяю тому, що інші починаю думати по–новому.
1) ніколи
2) досить рідко
3) іноді
4) досить часто
5) майже завжди

4. Я допомагаю іншим розвиватися.
1) ніколи
2) досить рідко

3) іноді
4) досить часто
5) майже завжди

5. Я говорю іншим, що потрібно зробити, щоб досягти наміченого.
1) ніколи
2) досить рідко
3) іноді
4) досить часто
5) майже завжди

6. Я задоволений, коли люди роблять все так, як було сплановано.
1) ніколи
2) досить рідко
3) іноді
4) досить часто
5) майже завжди

7. Я прагну до того, щоб інші продовжували працювати так само, як завжди.
1) ніколи
2) досить рідко
3) іноді
4) досить часто
5) майже завжди

8. Люди вірять у мене.
1) ніколи
2) досить рідко
3) іноді
4) досить часто
5) майже завжди

9. Я показую людям привабливість результату, якого ми маємо досягти.
1) ніколи
2) досить рідко
3) іноді
4) досить часто
5) майже завжди

10. Я допомагаю іншим побачити нові способи вирішення завдань.
1) ніколи
2) досить рідко
3) іноді
4) досить часто
5) майже завжди

11. Я говорю людям, що я думаю про їхню роботу.
1) ніколи
2) досить рідко
3) іноді
4) досить часто
5) майже завжди

12. Я прагну до того, щоб люди отримали визнання/нагороди, коли досягають своїх цілей.
1) ніколи
2) досить рідко
3) іноді
4) досить часто
5) майже завжди

13. Поки все працює, я не намагаюся щось міняти.
1) ніколи
2) досить рідко
3) іноді
4) досить часто
5) майже завжди

14. Я не втручаюся у те, як працюють інші люди.
1) ніколи
2) досить рідко
3) іноді
4) досить часто
5) майже завжди

15. Люди пишаються тим, що пов'язані зі мною.
1) ніколи
2) досить рідко
3) іноді
4) досить часто

5) майже завжди

16. Я можу допомогти іншим знайти сенс у їхній роботі
1) ніколи
2) досить рідко
3) іноді
4) досить часто
5) майже завжди

17. Я допомагаю іншим переосмислити ідеї, у яких вони ніколи не сумнівалися раніше.
1) ніколи
2) досить рідко
3) іноді
4) досить часто
5) майже завжди

18. Я надаю особисту увагу тим, кого інші відкидають.
1) ніколи
2) досить рідко
3) іноді
4) досить часто
5) майже завжди

19. Я звертаю увагу на те, що інші можуть отримати за їх досягнення.
1) ніколи
2) досить рідко
3) іноді
4) досить часто
5) майже завжди

20. Я показую іншим стандарти, яким вони повинні відповідати, щоб виконувати свою роботу.
1) ніколи
2) досить рідко
3) іноді
4) досить часто
5) майже завжди

21. Я завжди прошу досягати більшого, ніж потрібно.
1) ніколи
2) досить рідко
3) іноді
4) досить часто
5) майже завжди

Додаток Б

Опитувальник «Стилі мислення» Р. Бремсон, А. Харрісон

Методика «Стилі мислення» (англ. The art of thinking) – адаптована версія відомого опитувальника InQ, розробленого Р. Бремсоном та А. Харрісоном у 1984 року. Опитувальник призначений для визначення бажаного Вами способу мислення, а також манеру ставити питання та приймати рішення.

Методика

1. Коли між людьми має місце конфлікт на ґрунті ідей, я віддаю перевагу тій стороні, яка:

a) Встановлює, визначає конфлікт та намагається висловити його відкрито
1 2 3 4 5

b) Найкраще висловлює зачіпні цінності та ідеали
1 2 3 4 5

c) Найкраще відображає мої особисті погляди та досвід
1 2 3 4 5

d) Підходить до ситуації найбільш логічно та послідовно
1 2 3 4 5

e) Викладає аргументи найбільш коротко і переконливості
1 2 3 4 5

2. Коли я починаю працювати над проектом у складі групи, найважливіше для мене:

a) Зрозуміти цілі та значення цього проекту
1 2 3 4 5

b) Розкрити цілі та цінності учасників робочої групи
1 2 3 4 5

c) Визначити, як ми збираємося розробляти цей проект
1 2 3 4 5

d) Зрозуміти, який зиск цей проект може принести для нашої групи
1 2 3 4 5

e) Щоб робота над проектом була організована та зрушила з місця
1 2 3 4 5

3. Взагалі кажучи, я засвоюю нові ідеї найкраще, коли можу:

a) Зв'язати їх із поточними або майбутніми заняттями
1 2 3 4 5

b) Застосувати їх до конкретних ситуацій
1 2 3 4 5

c) Зосередитись на них та ретельно їх проаналізувати
1 2 3 4 5
d) Зрозуміти, наскільки вони подібні до звичних ідей
1 2 3 4 5
e) Протипоставити їх іншим ідеям
1 2 3 4 5
4. Для мене графіки, схеми, креслення у книгах чи статтях зазвичай:
a) Корисніше тексту, якщо вони точні
1 2 3 4 5
b) Корисні, якщо вони ясно показують важливі факти
1 2 3 4 5
c) Корисні, якщо вони підкріплюються та пояснюються текстом
1 2 3 4 5
d) Корисні, якщо вони порушують питання по тексту
1 2 3 4 5
e) Не більш і не менш корисні, ніж інші матеріали
1 2 3 4 5
5. Якби мені запропонували провести якесь дослідження, я, ймовірно, почав би з:
a) Спроби визначити його місце у ширшому контексті
1 2 3 4 5
b) Визначення того, чи зможу я виконати його поодинці чи мені знадобиться допомога
1 2 3 4 5
c) Роздумів та пропозицій про можливі результати
1 2 3 4 5
d) Рішення про те, чи варто проводити це дослідження взагалі
1 2 3 4 5
e) Спроби сформулювати проблему якнайповніше і точніше
1 2 3 4 5
6. Якби мені довелося збирати від членів якоїсь організації інформацію, що стосується її нагальних проблем, я вважав би за краще б:
a) Зустрітися з ними індивідуально та поставити кожному свої конкретні питання
1 2 3 4 5
b) Провести загальні збори та попросити їх висловити свою думку
1 2 3 4 5
c) Опитати їх невеликими групами, ставлячи спільні питання
1 2 3 4 5

d) Зустрітися неофіційно з впливовими особами та з'ясувати їхні погляди
1 2 3 4 5
e) Попросити членів організації надати мені (бажано в письмовій формі) всю інформацію, яку вони мають у справі.
1 2 3 4 5
7. Мабуть, я вважатиму щось правильним, істинним, якщо це «щось»:
a) Вистояло проти опозиції, витримало опір протилежних підходів
1 2 3 4 5
b) Узгоджується з іншими речами, яким я вірю
1 2 3 4 5
c) Було підтверджено на практиці
1 2 3 4 5
d) Піддається логічному та науковому доказу
1 2 3 4 5
e) Можна перевірити особисто на доступних спостереженню фактах
1 2 3 4 5
8. Коли я на дозвіллі читаю журнальну статтю, вона буде швидше за все:
a) Про те, як комусь вдалося вирішити особисту чи соціальну проблему
1 2 3 4 5
b) Присвячена дискусійному політичному чи соціальному питанню
1 2 3 4 5
c) Повідомлення про наукове чи історичне дослідження
1 2 3 4 5
d) Про цікаву, забавну людину чи подію
1 2 3 4 5
e) Точним, без частки вигадки, з повідомленням про чиїсь цікавий життєвий досвід
1 2 3 4 5
9. Коли я читаю звіт про роботу, я звертаю найбільше уваги на:
a) Близькість висновків до мого особистого досвіду
1 2 3 4 5
b) Можливість виконання даних рекомендацій
1 2 3 4 5
c) Надійність та обґрунтованість результатів фактичними даними
1 2 3 4 5
d) Розуміння автором цілей та завдань роботи
1 2 3 4 5
e) Інтерпретацію даних
1 2 3 4 5

10. Коли переді мною поставлено завдання, перше, що я хочу дізнатися, це:
a) Який найкращий метод для вирішення цього завдання
1 2 3 4 5
b) Кому і коли потрібно, щоб це завдання було вирішено
1 2 3 4 5
c) Чому це завдання варто вирішувати
1 2 3 4 5
d) Який вплив її вирішення може мати на інші завдання, які доводиться вирішувати
1 2 3 4 5
e) Яка пряма, негайна вигода від вирішення цього завдання
1 2 3 4 5
11. Зазвичай я дізнаюся максимум про те, як зробити щось нове завдяки тому, що:
a) Усвідомлюю для себе, як це пов'язано з чимось іншим, що мені добре знайоме
1 2 3 4 5
b) Приймаюся за справу якомога раніше
1 2 3 4 5
c) Вислуховую різні точки зору щодо того, як це зробити
1 2 3 4 5
d) Є хтось, хто показує мені, як це зробити
1 2 3 4 5
e) Ретельно аналізую, як це зробити якнайкраще
1 2 3 4 5
12. Якби мені довелося проходити випробування або складати іспит, я вважав би за краще:
a) Набір об'єктивних, проблемно орієнтованих питань по предмету
1 2 3 4 5
b) Дискусію з тими, хто також проходить випробування
1 2 3 4 5
c) Усний виклад та показ того, що я знаю
1 2 3 4 5
d) Повідомлення у вільній формі про те, як я застосував те, чого навчився
1 2 3 4 5
e) Письмовий звіт, що охоплює історію питання, теорію та метод
1 2 3 4 5
13. Люди, чиї особливі якості я найбільше поважаю, це, ймовірно:

a) Видатні філософи та вчені…
1 2 3 4 5
b) Письменники та вчителі
1 2 3 4 5
c) Лідери ділових та політичних кіл
1 2 3 4 5
d) Економісти та інженери
1 2 3 4 5
e) Фермери та журналісти
1 2 3 4 5
14. Взагалі кажучи, я знаходжу теорію корисною, якщо вона:
a) Здається спорідненою тим іншим теоріям та ідеям, які я вже засвоїв
1 2 3 4 5
b) Пояснює речі новим для мене чином
1 2 3 4 5
c) Здатна систематично пояснювати безліч пов'язаних ситуацій
1 2 3 4 5
d) Служить проясненню мого особистого досвіду та спостережень
1 2 3 4 5
e) Має конкретний практичний додаток
1 2 3 4 5
15. Коли я читаю статтю з дискусійного питання, я вважаю за краще, щоб у ній:
a) Показувалися переваги для мене в залежності від обраної точки зору
1 2 3 4 5
b) Викладалися всі факти під час дискусії
1 2 3 4 5
c) Логічно і послідовно описувалися спірні питання, що порушуються
1 2 3 4 5
d) Визначалися цінності, які сповідує автор
1 2 3 4 5
e) Яскраво висвітлювалися обидві сторони спірного питання та суть конфлікту.
1 2 3 4 5
16. Коли я читаю книгу, що виходить за межі моєї безпосередньої діяльності, я роблю це головним чином внаслідок:
a) Зацікавлення у вдосконаленні своїх професійних знань
1 2 3 4 5
b) Вказівки з боку шановної мною людини на можливу її корисність

1 2 3 4 5

c) Бажання розширити свою загальну ерудицію

1 2 3 4 5

d) Бажання вийти за межі своєї діяльності для різноманітності

1 2 3 4 5

e) Прагнення дізнатися більше про певний предмет

1 2 3 4 5

17. Коли я вперше підходжу до якоїсь технічної проблеми, швидше за все буду:

a) Намагатися пов'язати її з більш широкою проблемою чи теорією

1 2 3 4 5

b) Шукати шляхи та способи вирішити цю проблему

1 2 3 4 5

c) Обмірковувати альтернативні способи її вирішення

1 2 3 4 5

d) Шукати способи, якими інші, можливо, вже вирішили цю проблему

1 2 3 4 5

e) Намагатися знайти найкращу процедуру для її вирішення

1 2 3 4 5

18. Взагалі кажучи, я найбільше схильний до того, щоб:

a) Знаходити існуючі методи, які працюють, і використовувати їх якнайкраще

1 2 3 4 5

b) Ламати голову над тим, як різнорідні методи могли б працювати разом

1 2 3 4 5

c) Відкривати нові та досконаліші методи

1 2 3 4 5

d) Знаходити способи змусити існуючі методи працювати краще та по–новому

1 2 3 4 5

e) Розбиратися в тому, як і чому існуючі методи мають працювати

1 2 3 4 5

Додаток В

Аналіз та оцінка соціально–психологічного клімату в колективі Карамушка Л.М.

Інструкція для учасників дослідження:

Нижче наведені деякі характеристики роботи в житті трудового колективу. Заповнюючи таблицю, на кожній шкалі, що визначає ступінь тієї чи іншої характеристики, зробіть свої позначки:

– позначкою «Х» вкажіть, наскільки дана характеристика притаманна Вашому колективу на сьогодні;

– позначкою «0» вкажіть місце характеристики, що мала б займати, на Вашу думку, в роботі та в житті колективу.

1	Можливість в рамках Вашого колективу вибирати напрямок своєї діяльності, зміст робіт	1	2	3	4	5	6	7
2	Можливість в межах визначених термінів встановлювати на свій розсуд черговість робіт, вибирати спосіб та час їх виконання	1	2	3	4	5	6	7
3	Можливість вибору тих співробітників, з ким хотілось би виконувати ту чи іншу роботу	1	2	3	4	5	6	7
4	Можливість зміни напрямку робіт, виду діяльності	1	2	3	4	5	6	7
5	Задоволеність стосунками з колегами по роботі	1	2	3	4	5	6	7
6	Задоволеність стосунками з керівником	1	2	3	4	5	6	7
7	Можливість проявити свої ділові якості	1	2	3	4	5	6	7
8	Визнання та схвалення колегами по роботі Ваших заслуг та досягнень	1	2	3	4	5	6	7
9	Визнання та схвалення колегами по роботі Ваших особистих якостей	1	2	3	4	5	6	7
10	Визнання та схвалення керівником Ваших особистих якостей	1	2	3	4	5	6	7
11	Отримання чітких однозначних завдань	1	2	3	4	5	6	7
12	Визначеність, ясність у стосунках з керівником	1	2	3	4	5	6	7
13	Ступінь нервового напруження, пов’язаного з роботою	1	2	3	4	5	6	7
14	Ступінь нервового напруження, пов’язаного з колегами по роботі	1	2	3	4	5	6	7
15	Ступінь нервового напруження, пов’язаного з керівником	1	2	3	4	5	6	7

Обробка та інтерпретація результатів:

Для інтерпретації результаті!? Дослідження необхідно розрахувати середнє арифметичне по кожному показнику (по «Х» і по «О») та знайти їх співвідношення за формулою:

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

Чим значення М ближче до 1, тим сприятливіший мікроклімат у колективі. Досвід використання зазначеної методики свідчить про те, що вона дає можливість діагностувати такі показники:

1. загальну оцінку соціально–психологічного клімату в колективі (рівень його сприятливості);
2. оцінку «реального» та «ідеального» соціально–психологічного клімату (орієнтацію членів колективу па «реальні» та «ідеальній показники клімату);
3. особливості двох основних складових соціально–психологічного клімату: а) орієнтацію па справу; б) орієнтацію на людей.

Для діагностики орієнтації членів колективу на справу використовувались такі запитання: 1, 2, 3, 4, 7, 11, 13. Для діагностики орієнтації членів колективу на людей використовувались запитання: 5, 6, 8, 9, 10, 12, 14, 15.

Додаток Г

Методика «Інтегральна задоволеність працею» (А. В. Батаршев)

Інструкція. Прочитайте кожне з поданих тверджень та оцініть, наскільки воно відповідає вашим переконанням. Потім на окремому аркуші паперу записуйте номер кожного твердження разом із літерним позначенням вибраної вами відповіді.

Опитувальник

1. Те, чим я займаюся на роботі, мене цікавить: а) так; б) частково; в) ні.

2. За останні роки я досяг успіхів у своїй професії: а) так; б) частково; в) ні.

3. У мене склалися добрі стосунки із членами нашого колективу: а) так; б) не з усіма; в) ні.

4. Задоволення, що отримується від роботи, важливіше, ніж високий заробіток: а) так; б) який завжди; в) ні.

5. Займане мною службове становище відповідає моїм здібностям: а) так; б) частково; в) ні.

6. У роботі мене насамперед приваблює можливість дізнаватися про щось нове: а) так; б) іноді; в) ні.

7. З кожним роком я відчуваю, як зростають мої професійні знання: а) так; б) не впевнений; в) ні.

8. Люди, з якими я працюю, поважають мене: а) так; б) щось середнє; в) ні.

9. У житті часто бувають ситуації, коли не вдається виконати всю покладену на вас роботу: а) так; б) середнє ; в) ні.

10. Останнім часом керівництво неодноразово висловлювало задоволення з приводу моєї роботи: Продовження додатку Ґ а) так; б) рідко; в) ні.

11. Роботу, яку я виконую, не може виконати людина з нижчою кваліфікацією: а) так; б) середнє; в) ні.

12. Процес роботи приносить мені задоволення: а) так; б) іноді; в) ні.

13. Мене не влаштовує організація праці у нашому колективі: а) так; б) не зовсім; в) ні.

14. У мене часто бувають розбіжності з товаришами по роботі: а) так; б) іноді; в) ні.

15. Мене рідко заохочують до роботи: а) так; б) іноді; в) ні.

16. Навіть якби мені запропонували вищий заробіток, я б не змінив місце роботи: а) так; б) можливо; в) ні.

17. Мій безпосередній керівник часто не розуміє чи не хоче зрозуміти мене: а) так; б) іноді; в) ні.

18. У нашому колективі створені сприятливі умови для праці: а) так; б) не зовсім; в) ні.

Додаток Ґ

Інструкція: Прочитайте кожне із тверджень і оцініть, наскільки воно вірне для Вас. На бланку навпроти питання відзначте обраний варіант А, Б або В галочкою.

№	Твердження	Так	Част.	Ні
1	Те, чим я займаюся на цій роботі, мене цікавить			
2	За останній час я добився (лась) успіхів на своїй посаді			
3	У мене склалися хороші стосунки з членами нашого колективу			
4	Задоволення, що отримується від роботи, важливіше, ніж високий заробіток			
5	Займане мною службове становище не відповідає моїм здібностям			
6	У роботі мене, перш за все, приваблює можливість дізнаватися щось нове			
7	З кожним місяцем я відчуваю, як ростуть мої професійні знання			
8	Люди, з якими я працюю, поважають мене			
9	У житті часто бувають ситуації, коли не вдається виконати всю роботу			
10	Останнім часом керівництво висловлювало задоволення з приводу моєї роботи			
11	Роботу, яку я виконую, не може виконати людина з нижчою кваліфікацією			
12	Процес роботи приносить мені задоволення			
13	Мене не влаштовує організація праці в нашій організації			
14	У мене часто бувають розбіжності з товаришами по роботі			
15	Мене рідко хвалять або дякують за роботу			
16	Я б не змінив (ла) місце роботи, навіть за вищий заробіток			
17	Мій керівник часто не розуміє або не хоче зрозуміти мене			
18	У нашій компанії створені сприятливі умови праці			
19	Мені не подобається, що я не можу домогтися більшого			

	успіху			
20	Я добре підходжу на роль керівника, головного менеджера			
21	Робота, яку я виконую, оплачується компанією справедливо			
22	У мене є все, що необхідно мені для роботи			
23	Коли справи йдуть погано, я відчуваю свою провину			
24	Мої інтереси збігаються з інтересами нашої організації			
25	Працюючи тут, я відчуваю, як втрачаю свою компетенцію			
26	Мені подобаються люди, що працюють поряд			
27	Наш керівник надихає мене на роботу з високою самовіддачею			
28	Від моїх дій залежить якість послуг компанії			
29	Я міг (могла) би працювати більше навіть без винагороди			
30	Я можу розповісти про нашу організацію як про хороше місце роботи			
31	Якщо я виконую обов'язки неналежно, це не турбує мене			
32	Я намагаюся удосконалити елементи роботи, не задовольняючись пропозиціями			

Ключ

Складові задоволеності працею	Твердження
Інтерес до роботи	1, 6, 12, 24
Задоволеність досягненнями в роботі	2, 7, 19, 25
Задоволеність взаєминами зі співробітниками	3, 8, 14, 26
Задоволеність взаєминами з керівництвом	10, 15, 17, 27
Рівень домагань у професійній діяльності	5, 11, 20, 32
Перевага виконуваної роботи над високими заробітками	4, 16, 21, 29
Задоволеність умовами праці	13, 18, 22, 30
Професійна відповідальність	9, 23, 28, 31

Твердження	А	Б	В	Твердження	А	Б	В
1	2	1	0	17	0	1	2
2	2	1	0	18	2	1	0
3	2	1	0	19	0	1	2
4	2	1	0	20	2	1	0
5	2	1	0	21	2	1	0
6	2	1	0	22	2	1	0
7	2	1	0	23	2	1	0
8	2	1	0	24	2	1	0
9	0	1	2	25	0	1	2
10	2	1	0	26	2	1	0
11	2	1	0	27	2	1	0
12	0	1	2	28	2	1	0
13	0	1	2	29	2	1	0
14	0	1	2	30	2	1	0
15	0	1	2	31	0	1	2
16	2	1	0	32	2	1	0

Додаток Д

Приклади розрахунку результатів тестування за методикою Л.М Карамушки (20 з 50 респондентів)

Респондент 1

№ питання	Поточне (Х)	Бажане (О)	М = Х / О
1	3	4	0.75
2	4	5	0.8
3	2	4	0.5
4	3	5	0.6
5	4	6	0.67
6	3	5	0.6
7	3	5	0.6
8	4	6	0.67
9	3	5	0.6
10	4	6	0.67
11	3	5	0.6
12	4	6	0.67
13	3	5	0.6
14	2	4	0.5
15	3	5	0.6
Орієнтація на справу	2.86	4.71	0.61
Орієнтація на людей	3.57	5.43	0.66
Загальний М	3.2	4.8	0.67

Респондент 2

№ питання	Поточне (Х)	Бажане (О)	М = Х / О
1	4	6	0.67
2	3	5	0.6
3	3	4	0.75
4	4	6	0.67
5	5	7	0.71
6	4	6	0.67
7	4	6	0.67
8	5	7	0.71
9	4	6	0.67
10	5	7	0.71
11	4	6	0.67

12	5	7	0.71
13	4	6	0.67
14	3	5	0.6
15	4	6	0.67
Орієнтація на справу	3.71	5.57	0.67
Орієнтація на людей	4.57	6.43	0.71
Загальний М	4.14	6	0.69

Респондент 3

№ питання	Поточне (Х)	Бажане (О)	М = Х / О
1	2	4	0.5
2	3	5	0.6
3	1	3	0.33
4	2	4	0.5
5	3	5	0.6
6	2	4	0.5
7	2	4	0.5
8	3	5	0.6
9	2	4	0.5
10	3	5	0.6
11	2	4	0.5
12	3	5	0.6
13	2	4	0.5
14	1	3	0.33
15	2	4	0.5
Орієнтація на справу	1.86	3.86	0.48
Орієнтація на людей	2.43	4.43	0.55
Загальний М	2.14	4.14	0.52

Респондент 4

№ питання	Поточне (Х)	Бажане (О)	М = Х / О
1	5	7	0.71
2	4	6	0.67
3	4	5	0.8
4	5	7	0.71
5	6	7	0.86
6	5	6	0.83

7	5	7	0.71
8	6	7	0.86
9	5	6	0.83
10	6	7	0.86
11	5	7	0.71
12	6	7	0.86
13	5	6	0.83
14	4	5	0.8
15	5	6	0.83
Орієнтація на справу	4.86	6.57	0.74
Орієнтація на людей	5.43	6.43	0.84
Загальний М	5.14	6.5	0.79

Респондент 5

№ питання	Поточне (Х)	Бажане (О)	М = Х / О
1	3	6	0.5
2	2	5	0.4
3	3	6	0.5
4	2	5	0.4
5	3	6	0.5
6	2	5	0.4
7	3	6	0.5
8	3	6	0.5
9	2	5	0.4
10	3	6	0.5
11	2	5	0.4
12	3	6	0.5
13	2	5	0.4
14	3	6	0.5
15	2	5	0.4
Орієнтація на справу	2.29	5.43	0.42
Орієнтація на людей	2.43	5.43	0.45
Загальний М	2.36	5.43	0.43

Респондент 6

№ питання	Поточне (X)	Бажане (O)	M = X / O
1	4	5	0.8
2	3	4	0.75
3	4	6	0.67
4	3	5	0.6
5	5	7	0.71
6	4	6	0.67
7	4	5	0.8
8	5	7	0.71
9	4	6	0.67
10	5	7	0.71
11	4	5	0.8
12	5	7	0.71
13	4	6	0.67
14	3	5	0.6
15	4	6	0.67
Орієнтація на справу	3.71	5	0.74
Орієнтація на людей	4.57	6.43	0.71
Загальний M	4.14	5.71	0.73

Респондент 7

№ питання	Поточне (X)	Бажане (O)	M = X / O
1	2	6	0.33
2	1	5	0.2
3	3	6	0.5
4	2	5	0.4
5	3	7	0.43
6	2	6	0.33
7	3	7	0.43
8	3	7	0.43
9	2	6	0.33
10	3	7	0.43
11	2	6	0.33
12	3	7	0.43
13	2	5	0.4
14	3	7	0.43

15	2	6	0.33
Орієнтація на справу	2.14	5.71	0.38
Орієнтація на людей	2.43	6.57	0.37
Загальний М	2.29	6.14	0.37

Респондент 8

№ питання	Поточне (Х)	Бажане (О)	М = Х / О
1	6	7	0.86
2	5	6	0.83
3	6	7	0.86
4	5	6	0.83
5	7	7	1
6	6	6	1
7	6	7	0.86
8	7	7	1
9	6	6	1
10	7	7	1
11	6	7	0.86
12	7	7	1
13	6	6	1
14	5	6	0.83
15	6	6	1
Орієнтація на справу	5.71	6.57	0.87
Орієнтація на людей	6.43	6.43	1
Загальний М	6.07	6.5	0.93

Респондент 9

№ питання	Поточне (Х)	Бажане (О)	М = Х / О
1	3	5	0.6
2	2	4	0.5
3	3	5	0.6
4	2	4	0.5
5	4	6	0.67
6	3	5	0.6
7	3	5	0.6
8	4	6	0.67
9	3	5	0.6
10	4	6	0.67

11	3	5	0.6
12	4	6	0.67
13	3	4	0.75
14	2	4	0.5
15	3	5	0.6
Орієнтація на справу	2.57	4.57	0.56
Орієнтація на людей	3.43	5.43	0.63
Загальний М	3	5	0.6

Респондент 10

№ питання	Поточне (Х)	Бажане (О)	М = Х / О
1	5	7	0.71
2	4	6	0.67
3	5	7	0.71
4	4	6	0.67
5	6	7	0.86
6	5	6	0.83
7	5	7	0.71
8	6	7	0.86
9	5	6	0.83
10	6	7	0.86
11	5	7	0.71
12	6	7	0.86
13	5	6	0.83
14	4	5	0.8
15	5	6	0.83
Орієнтація на справу	4.57	6.57	0.7
Орієнтація на людей	5.43	6.43	0.84
Загальний М	5	6.5	0.77

Респондент 11

№ питання	Поточне (Х)	Бажане (О)	М = Х / О
1	3	5	0.6
2	2	4	0.5
3	4	6	0.67
4	3	5	0.6
5	4	7	0.57

6	3	6	0.5
7	3	5	0.6
8	4	7	0.57
9	3	6	0.5
10	4	7	0.57
11	3	5	0.6
12	4	7	0.57
13	3	6	0.5
14	2	4	0.5
15	3	6	0.5
Орієнтація на справу	2.86	5.14	0.56
Орієнтація на людей	3.43	6.14	0.56
Загальний М	3.14	5.64	0.56

Респондент 12

№ питання	Поточне (Х)	Бажане (О)	М = Х / О
1	5	7	0.71
2	4	6	0.67
3	6	7	0.86
4	5	6	0.83
5	7	7	1
6	6	6	1
7	5	7	0.71
8	7	7	1
9	6	6	1
10	7	7	1
11	5	7	0.71
12	7	7	1
13	6	6	1
14	5	6	0.83
15	6	6	1
Орієнтація на справу	5.14	6.57	0.78
Орієнтація на людей	6.43	6.43	1
Загальний М	5.79	6.5	0.89

Респондент 13

№ питання	Поточне (X)	Бажане (O)	M = X / O
1	2	4	0.5
2	1	3	0.33
3	3	5	0.6
4	2	4	0.5
5	3	6	0.5
6	2	5	0.4
7	2	4	0.5
8	3	6	0.5
9	2	5	0.4
10	3	6	0.5
11	2	4	0.5
12	3	6	0.5
13	2	3	0.67
14	1	4	0.25
15	2	5	0.4
Орієнтація на справу	1.71	3.57	0.48
Орієнтація на людей	2.43	5.43	0.45
Загальний M	2.07	4.5	0.46

Респондент 14

№ питання	Поточне (X)	Бажане (O)	M = X / O
1	4	6	0.67
2	3	5	0.6
3	5	7	0.71
4	4	6	0.67
5	6	7	0.86
6	5	6	0.83
7	4	6	0.67
8	6	7	0.86
9	5	6	0.83
10	6	7	0.86
11	4	6	0.67
12	6	7	0.86
13	4	5	0.8
14	3	5	0.6
15	5	6	0.83
Орієнтація на справу	4	6	0.67

Орієнтація на людей	5.14	6.43	0.80
Загальний М	4.57	6.21	0.73

Респондент 15

№ питання	Поточне (Х)	Бажане (О)	М = Х / О
1	3	7	0.43
2	2	6	0.33
3	5	8	0.63
4	3	7	0.43
5	4	9	0.44
6	3	8	0.38
7	3	7	0.43
8	4	9	0.44
9	3	8	0.38
10	4	9	0.44
11	3	7	0.43
12	4	9	0.44
13	3	6	0.5
14	2	8	0.25
15	3	9	0.33
Орієнтація на справу	2.86	7.14	0.40
Орієнтація на людей	3.43	8.43	0.41
Загальний М	3.14	7.79	0.40

Респондент 16

№ питання	Поточне (Х)	Бажане (О)	М = Х / О
1	6	8	0.75
2	5	7	0.71
3	7	9	0.78
4	6	8	0.75
5	8	9	0.89
6	7	8	0.88
7	6	8	0.75
8	8	9	0.89
9	7	8	0.88
10	8	9	0.89
11	6	8	0.75
12	8	9	0.89

13	6	7	0.86
14	5	8	0.63
15	7	9	0.78
Орієнтація на справу	6	8	0.75
Орієнтація на людей	7.14	8.43	0.85
Загальний М	6.57	8.21	0.80

Респондент 17

№ питання	Поточне (Х)	Бажане (О)	М = Х / О
1	1	5	0.2
2	0	4	0
3	2	6	0.33
4	1	5	0.2
5	2	7	0.29
6	1	6	0.17
7	1	5	0.2
8	2	7	0.29
9	1	6	0.17
10	2	7	0.29
11	1	5	0.2
12	2	7	0.29
13	1	4	0.25
14	0	6	0
15	1	7	0.14
Орієнтація на справу	0.86	5	0.17
Орієнтація на людей	1.43	6.14	0.23
Загальний М	1.14	5.57	0.20

Респондент 18

№ питання	Поточне (Х)	Бажане (О)	М = Х / О
1	7	9	0.78
2	6	8	0.75
3	8	9	0.89
4	7	8	0.88
5	9	9	1
6	8	8	1
7	7	9	0.78

8	9	9	1
9	8	8	1
10	9	9	1
11	7	9	0.78
12	9	9	1
13	7	8	0.88
14	6	8	0.75
15	8	9	0.89
Орієнтація на справу	7.14	8.57	0.83
Орієнтація на людей	8.14	8.57	0.95
Загальний М	7.64	8.57	0.89

Респондент 19

№ питання	Поточне (Х)	Бажане (О)	М = Х / О
1	4	8	0.5
2	3	7	0.43
3	6	9	0.67
4	4	8	0.5
5	5	9	0.56
6	4	8	0.5
7	4	8	0.5
8	5	9	0.56
9	4	8	0.5
10	5	9	0.56
11	4	8	0.5
12	5	9	0.56
13	4	7	0.57
14	3	8	0.38
15	4	9	0.44
Орієнтація на справу	4.29	8	0.54
Орієнтація на людей	4.57	8.43	0.54
Загальний М	4.43	8.21	0.54

Респондент 20

№ питання	Поточне (X)	Бажане (O)	M = X / O
1	5	7	0.71
2	4	6	0.67
3	6	8	0.75
4	5	7	0.71
5	7	9	0.78
6	6	8	0.75
7	5	7	0.71
8	7	9	0.78
9	6	8	0.75
10	7	9	0.78
11	5	7	0.71
12	7	9	0.78
13	5	6	0.83
14	4	8	0.5
15	6	9	0.67
Орієнтація на справу	5.14	7.14	0.72
Орієнтація на людей	6.14	8.29	0.74
Загальний M	5.64	7.71	0.73

Додаток Є

Програма занять з профілактики конфліктних ситуацій в організації

Мета програми: Підвищення рівня конфліктологічної компетентності працівників, формування навичок конструктивного вирішення суперечок та запобігання деструктивним конфліктам у трудовому колективі.

Тривалість: 6 занять по 90 хвилин (1–2 рази на тиждень)

Заняття 1. Вступ до конфліктології. Роль конфліктів у житті організації

Мета: Ознайомлення учасників з базовими поняттями конфліктології, функціями конфліктів та їхнім впливом на організаційний клімат.

Теми:

— Визначення поняття "конфлікт"

— Типи конфліктів (внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові)

— Функції конфліктів: деструктивна та конструктивна

— Причини виникнення конфліктів у трудовому колективі

Вправа: "Конфліктна ситуація – шанс чи загроза?" Учасники отримують опис різних конфліктних ситуацій. В малих групах обговорюють, чи кожен із конфліктів може мати позитивний результат, і які дії допоможуть цього досягти.

Заняття 2. Індивідуальні стилі поведінки у конфлікті

Мета: Ознайомлення з п’ятьма основними стилями поведінки в конфлікті та розвиток навичок адаптивного реагування.

Теми:

— Стилі поведінки за К. Томасом: уникнення, пристосування, суперництво, компроміс, співпраця

— Особливості, переваги та ризики кожного стилю

— Застосування стилів в різних ситуаціях

Вправа: "Визнач свій стиль" Тест–опитувальник Томаса–Кілмана. Після проходження тесту обговорення в парах, чи відповідає результат реальній поведінці учасника в конфліктах.

Вправа: "Стилі поведінки у реальних ситуаціях" Групова гра: кожна група отримує ситуацію конфлікту і розігрує її з різними стилями. Обговорення, який стиль найефективніший.

Заняття 3. Емоційний інтелект у попередженні конфліктів

Мета: Формування навичок розпізнавання та регуляції емоцій, необхідних для конструктивної поведінки в конфліктних ситуаціях.

Теми:

— Що таке емоційний інтелект (EQ)? Його компоненти: самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія, соціальні навички

— Роль емоцій у виникненні конфліктів

— Техніки керування емоціями

Вправа: "Я відчуваю – я дію" Індивідуальна вправа з розпізнавання власних емоцій у конфліктних ситуаціях. Рефлексія: як ці емоції впливали на поведінку.

Міні–релаксація: "Дихання 4–4–4–4" Навчання техніці квадратного дихання для зняття стресу та напруги перед важливими переговорами або складними розмовами.

Заняття 4. Ефективна комунікація – запорука конструктивної взаємодії

Мета: Формування навичок відкритого та асертивного спілкування, розвиток вміння чути та бути почутим.

Теми:

— Асертивна поведінка: суть, відмінність від пасивної та агресивної

— Принципи активного слухання

— Техніка "Я–повідомлень" як інструмент неконфліктного вираження потреб

— Бар’єри у спілкуванні та способи їх подолання

Вправа: "Перекручене повідомлення" Гра на точність сприйняття. Учасники передають повідомлення по черзі ("зіпсований телефон"). Аналіз, як змінюється інформація через бар’єри спілкування.

Заняття 5. Моделі вирішення конфліктів

Мета: Надання інструментів для ефективного управління конфліктами на робочому місці.

Теми:

— Етапи конструктивного вирішення конфліктів

— Стратегії управління конфліктами

— Медіація як метод нейтралізації конфліктів

Вправа: "Справедливе рішення" Рольова гра: кожна пара отримує сценарій конфлікту між працівниками. Завдання – дійти до взаємоприйнятного рішення, дотримуючись правил активного слухання та конструктивного діалогу.

Аналіз кейсів Розбір реальних конфліктів учасників. Групове обговорення, як їх можна було вирішити краще.

Заняття 6. Профілактика конфліктів і розвиток командного духу

Мета: Усвідомлення ролі колективного клімату в запобіганні конфліктам та формування навичок підтримки здорової атмосфери в колективі.

Теми:

— Командна взаємодія як профілактика конфліктів

— Емоційна гігієна в колективі

— Роль керівника у створенні атмосфери довіри

Вправа: "Спільна мета" Тімбілдинг–активність, де учасники мають виконати завдання, яке можливо вирішити лише завдяки ефективній взаємодії. Висновок: цілісність команди сприяє зменшенню напруги та непорозумінь.

Анкетування та зворотній зв'язок Учасники оцінюють ефективність програми, діляться власними висновками та пропозиціями щодо подальших заходів.

Методи:

— Міні–лекції, дискусії
— Психологічне тестування
— Рольові ігри
— Кейс–аналіз
— Тренінгові вправи
— Арт–методи (при необхідності)

Очікувані результати:

— Підвищення емоційної зрілості та комунікативної компетентності
— Зменшення кількості деструктивних конфліктів
— Посилення командної згуртованості
— Позитивні зміни в психологічному кліматі організації