МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ**

Виконав: студент ІІ курсу,
групи 8.0534-1-з
спеціальності 053– Психологія
освітньої програми: 053 Психологія
Сухіна Тетяна Костянтинівна
Керівник: проректор з науково-педагогічної та навчальної роботи
д. пед. н., професор кафедри психології Гура О. І.
Рецензент: к.психол.н., доцент кафедри психології Мосол Н. О.

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

_____

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

«____»_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Сухіній Тетяні Костянтинівні

Тема роботи Соціально-психологічні особливості організаційної поведінки керівник роботи Гура О. І., д. пед. н., професор кафедри психології, проректор з науково-педагогічної та навчальної роботи

затверджені наказом ЗНУ від «02» 10 2025 року № 1393-с

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності організаційної поведінки в сучасній психології; визначити та охарактеризувати основні соціально-психологічні чинники формування організаційної поведінки працівників; розкрити особливості впливу стилю керівництва на організаційну поведінку персоналу; проаналізувати специфіку організаційної поведінки працівників в умовах соціальних змін та кризових викликів; емпірично дослідити вплив соціально-психологічних чинників на організаційну поведінку працівників.

Розробити практичні рекомендації щодо оптимізації організаційної поведінки персоналу в сучасних організаціях.

Перелік графічного матеріалу: 12 таблиць, 8 рисунків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	Завдання прийняв
Вступ	Гура О.І, професор		
Розділ 1	Гура О.І, професор		
Розділ 2	Гура О.І, професор		
Висновки	Гура О.І, професор		

7. 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- червень 2025 р.	Виконано
5	Написання висновків	серпень-вересень 2025 р.	Виконано
6	Передзахист	жовтень 2025 р.	Виконано
7	Нормоконтроль	листопад 2025 р.	Виконано

Студент _____ Т. К. Сухіна

Керівник роботи _____ О. І. Гура

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Н. О. Мосол

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 89 сторінок, 12 таблиць, 8 рисунків, 59 джерел, 3 додатка.

Об’єкт дослідження: організаційна поведінка працівників.

Предмет дослідження: соціально-психологічні особливості організаційної поведінки працівників у сучасних організаціях.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити соціально-психологічні особливості організаційної поведінки працівників у сучасних організаціях.

В основу дослідження покладено перше припущення, що сприятливий психологічний клімат, демократичний стиль керівництва та кланово орієнтована організаційна культура позитивно впливають на організаційну поведінку працівників, сприяючи підвищенню їх згуртованості, ефективності взаємодії та професійної активності.

Методи дослідження: теоретичні: теоретико-методологічний аналіз, класифікація та систематизація наукових джерел, порівняння й узагальнення даних досліджень; емпіричні: методики «Оцінка психологічного клімату в колективі», «Оцінка стилю керівництва», «Інструмент оцінки організаційної культури».

Наукова новизна полягає в уточненні змісту поняття «організаційна поведінка працівників» у контексті сучасних соціально-психологічних підходів, виявленні специфіки впливу соціально-психологічних чинників та стилів керівництва на поведінкові прояви персоналу.

Розроблені рекомендації можуть бути впроваджені у діяльність сучасних організацій, застосовані практичними психологами, керівниками та фахівцями з HR для оптимізації поведінкових стратегій працівників і підвищення результативності їх професійної взаємодії.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА, ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ, ДЕМОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ, КЕРІВНИК, ПРАЦІВНИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА.

SUMMARY

Sukhina T. K. Socio-psychological features of organizational behavior

The qualifying work consists of Introduction, 2 Chapters, Conclusion, References (59 items, 6 of foreign origin), 3 appendix on 19 pages. The qualifying work volume is 115 pages long, 89 of them – main text. There are 12 tables and 8 illustrations.

The qualifying work provides a theoretical overview and presents the results of an empirical study on the socio-psychological features of organizational behavior. The master's thesis is composed of three chapters, each addressing different aspects of the development and functioning of organizational behavior in contemporary organizations.

The research object: organizational behavior of employees.

The research subject: socio-psychological features of employees' organizational behavior in modern organizations.

The research goal: to theoretically substantiate and empirically investigate the socio-psychological features of employees' organizational behavior in contemporary organizations.

The research tasks include:

1. To analyze theoretical approaches to defining the essence of organizational behavior in modern psychology.
2. To identify and characterize the key socio-psychological factors influencing the formation of employees' organizational behavior.
3. To reveal the influence of leadership style on organizational behavior of personnel.
4. To analyze the specifics of employees' organizational behavior under conditions of social change and crisis challenges.
5. To empirically study the impact of socio-psychological factors on employees' organizational behavior.

6. To develop practical recommendations for optimizing organizational behavior in contemporary organizations.

Chapter 1, “Theoretical Foundations of the Study of Organizational Behavior,” presents a theoretical analysis of the development and conceptualization of organizational behavior in psychological science.

Chapter 2, “Empirical Study of the Socio-Psychological Features of Organizational Behavior,” outlines the methodology, research procedure, and main empirical results.

Key words: organizational behavior, psychological climate, democratic leadership style, leader, employees, organizational culture.

ЗМІСТ

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ 12

1.1. Сутність поняття «організаційна поведінка» у сучасній психології 12

1.2. Соціально-психологічні чинники формування організаційної поведінки працівників 25

1.3. Вплив стилю керівництва на організаційну поведінку персоналу 37

1.4. Організаційна поведінка в умовах соціальних змін та кризових викликів 52

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ 59

2.1. Організація дослідження організаційної поведінки персоналу 59

2.2. Особливості впливу соціально-психологічних чинників на організаційну поведінку 66

2.2. Рекомендації щодо оптимізації організаційної поведінки персоналу 84

ВИСНОВКИ. 87

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 90

ДОДАТКИ 97

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні умови функціонування організацій характеризуються високим рівнем динамічності, невизначеністю та посиленням зовнішніх викликів, пов’язаних із воєнним станом, трансформаціями ринку праці, цифровізацією професійної взаємодії та змінами у структурі трудових колективів. У цих умовах особливого значення набуває організаційна поведінка, що виступає інтегральним показником якості соціально-психологічних процесів у професійних спільнотах та визначає ефективність функціонування організації, її адаптивність і конкурентоспроможність.

За даними українських дослідників Карамушки Л.М., Ткалич М.Г., саме поведінкові прояви працівників, такі як рівень залученості, готовність до співпраці, стресостійкість, прагнення до інновацій, відповідальність і професійна автономія, суттєво впливають на результативність діяльності організацій. Водночас соціально-психологічні зміни, спричинені війною в Україні, призвели до ускладнення міжособистісних взаємодій, зростання рівня тривожності, професійного вигорання, емоційного виснаження працівників, що, у свою чергу, відображається на їх організаційній поведінці.

Проблематика організаційної поведінки набуває особливої актуальності в українському соціально-економічному контексті, де організації вимушені працювати в умовах непередбачуваності, кадрових втрат, зміни пріоритетів та необхідності підтримувати персонал у кризових ситуаціях. Вивчення соціально-психологічних чинників організаційної поведінки дає змогу виявити внутрішні ресурси працівників, особливості їх адаптації до стресогенних умов, характер групових процесів, роль керівництва та організаційної культури у формуванні конструктивної професійної взаємодії.

Незважаючи на значний науковий інтерес до цієї проблеми, в українській психології зберігається потреба у емпіричному дослідженні організаційної поведінки саме в сучасних умовах, які визначають специфіку поведінкових реакцій працівників, їх мотиваційної сфери, міжособистісних взаємодій та особистісних характеристик. Вивчення цих аспектів дозволить обґрунтувати психологічні механізми організаційної поведінки та розробити ефективні рекомендації щодо оптимізації управління персоналом, підвищення ефективності професійної діяльності та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організаціях.

Отже, актуальність дослідження зумовлена потребою глибокого аналізу соціально-психологічних чинників організаційної поведінки в умовах сучасних суспільних трансформацій, необхідністю науково обґрунтованих підходів до підвищення продуктивності та психологічного благополуччя персоналу, а також практичною значущістю отриманих результатів для організацій різних типів.

Об’єкт дослідження: організаційна поведінка працівників.

Предмет дослідження: соціально-психологічні особливості організаційної поведінки працівників у сучасних організаціях.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити соціально-психологічні особливості організаційної поведінки працівників у сучасних організаціях.

В основу дослідження покладено перше припущення, що сприятливий психологічний клімат, демократичний стиль керівництва та кланово орієнтована організаційна культура позитивно впливають на організаційну поведінку працівників, сприяючи підвищенню їх згуртованості, ефективності взаємодії та професійної активності.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності організаційної поведінки в сучасній психології.

2. Визначити та охарактеризувати основні соціально-психологічні чинники формування організаційної поведінки працівників.

3. Розкрити особливості впливу стилю керівництва на організаційну поведінку персоналу.

4. Проаналізувати специфіку організаційної поведінки працівників в умовах соціальних змін та кризових викликів.

5. Емпірично дослідити вплив соціально-психологічних чинників на організаційну поведінку працівників.

6. Розробити практичні рекомендації щодо оптимізації організаційної поведінки персоналу в сучасних організаціях.

Методи дослідження:

- теоретичні: теоретико-методологічний аналіз, класифікація та систематизація наукових джерел, порівняння й узагальнення даних досліджень;

- емпіричні: методики «Оцінка психологічного клімату в колективі», «Оцінка стилю керівництва», «Інструмент оцінки організаційної культури».

Наукова новизна полягає в уточненні змісту поняття «організаційна поведінка працівників» у контексті сучасних соціально-психологічних підходів, виявленні специфіки впливу соціально-психологічних чинників та стилів керівництва на поведінкові прояви персоналу, а також у здійсненні комплексного емпіричного аналізу організаційної поведінки працівників і обґрунтуванні рекомендацій щодо її оптимізації в умовах сучасних суспільних трансформацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що виявлені соціально-психологічні особливості організаційної поведінки можуть бути використані для підвищення ефективності управління персоналом, удосконалення стилів керівництва, покращення соціально-психологічного клімату в колективах та розроблення програм профілактики професійного вигорання.

Розроблені рекомендації можуть бути впроваджені у діяльність сучасних організацій, застосовані практичними психологами, керівниками та фахівцями з HR для оптимізації поведінкових стратегій працівників і підвищення результативності їх професійної взаємодії.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

1.1. Сутність поняття «організаційна поведінка» у сучасній психології

Організаційна поведінка є відносно новим напрямом у системі наукових досліджень. Термін був введений Фріцем Ретлісбергером наприкінці 1950-х років як альтернатива поширеному тоді поняттю «людські відносини». Як окрема наукова дисципліна організаційна поведінка отримала офіційне визнання у 1962 році в Гарвардській бізнес-школі, а з 1970 року почала активно розвиватися у Лондонській бізнес-школі та з 1974 року – в Університеті Глазго (Шотландія) [32, 7].

Перші системні наукові підходи до вивчення організаційної поведінки персоналу пов’язані з працями Ф. У. Тейлора. Запропонована ним система наукового управління ґрунтувалася на ідеї, що раціональна організація виробничого процесу забезпечує максимально ефективне використання робочого часу й ресурсів. Тейлор наголошував на важливості правильного розподілу функцій, стандартизації операцій та наукового добору працівників, що дає змогу істотно підвищити продуктивність праці та забезпечити стабільність функціонування підприємства [53, 13].

Таблиця 1.1. Етапи розвитку теорії організаційної поведінки та трансформація уявлень про ефективність

Етап	**Домінуючий фактор ефективності**	**Історичні та соціально-економічні зміни, що його зумовили**
Перший (кінець XIX – поч. XX ст.)	Продуктивність праці	Формування масових ринків послуг; стрімке зростання виробництва за рахунок значної кількості некваліфікованих працівників; міграційні процеси після світових війн; економічна депресія 1920–1930-х рр.

Продовження таблиці 1.1

Другий та третій (середина XX ст.)	Продуктивність праці та розвиток виробництва	Зміцнення корпоративної власності; інституціоналізація професійного менеджменту; посилення профспілкового руху; державне регулювання; поява військово-промислового комплексу; розвиток транснаціональних корпорацій
Четвертий (кінець XX – поч. XXI ст.)	Якість та інноваційність	Поширення наукоємних і високотехнологічних виробництв; глобалізація та розширення світових ринків; посилення міжнародної конкуренції; зростання впливу міжнародної політики на економічні процеси

Проведений огляд етапів становлення організаційної поведінки дає змогу зрозуміти еволюцію уявлень про ефективність організації та зміну акцентів від продуктивності до якості й інноваційності. На основі цього постає необхідність розглянути ключові теоретичні підходи, які визначають сучасне наукове розуміння феномена.

У межах вивчення організаційної поведінки виділяють три основні групи теорій: прагматичні, інституційні та культурологічні [5].

До першої групи належать прагматичні теорії, що трактують організаційне життя крізь призму корисності явищ, рішень і трансформацій. У цьому підході організація розглядається як система, здатна відповідати вимогам зовнішнього та внутрішнього середовища або використовувати їхні можливості. Якщо організацію описують через відповідність її цілей, стратегії, продуктивності та ефективності умовам функціонування, то йдеться саме про прагматичний підхід. Такі теорії базуються на раціональній поведінці — усвідомленому виборі дій, спрямованих на отримання найбільш вигідних результатів, або ж на поведінці, що формується через спроби й помилки та орієнтується на задоволення прагматичних потреб. При цьому поняття корисності може змінюватися, на що акцентує увагу поведінкова теорія фірми, яка є однією з ключових у сфері організаційної поведінки.

Другу групу становлять інституційні теорії. Інститути розуміються як відносно сталі моделі, правила чи норми, закріплені у соціальній структурі або системах взаємодії. У межах цього підходу корисність організаційних форм не є визначальною. Організаційні практики виникають тому, що їх диктують інституціоналізовані вимоги — відкрито чи приховано. Легітимність інституту та поведінкових моделей, пов’язаних із ним, може існувати незалежно від їхньої фактичної ефективності чи практичної значущості. Прагматичні підходи здебільшого можливі лише тоді, коли вони вбудовані в соціальне середовище з мінімальною кількістю жорстко закріплених інституцій.

Третій підхід представлений культурологічними теоріями, які роблять акцент на системі цінностей, норм, символів і психічних програм, що визначають поведінку індивіда. У цьому випадку корисність також не є ключовою характеристикою, однак розглядається як похідна від культурних орієнтацій та усталених цінностей. Прихильники культурологічного підходу підкреслюють, що уявлення про корисність формуються залежно від соціального досвіду та процесів соціалізації різних груп. Інститути в межах цього підходу часто інтерпретуються як структури, що спираються на індивідуальні психічні програми. Хоча така позиція не суперечить поняттям корисності чи інституціоналізації, культурологічний підхід наполягає на домінуванні культурних чинників у поясненні організаційної поведінки.

Основними методологічними підходами до розуміння організаційної поведінки є такі [29]:

1. *системний підхід* — організація розглядається як відкрита система, що отримує ресурси, трансформує їх у продукцію або послуги та функціонує під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників;

2. *орієнтація на результат* — поведінкові програми оцінюють за досягнутими результатами, які визначають ефективність організації;

3. *ситуаційний підхід* — передбачає адаптацію поведінкових стратегій до умов конкретної ситуації;

4. *підтримуючий підхід* — спрямований на розвиток працівника, його залучення до ухвалення рішень та професійне навчання;

5. *синергічний підхід* — ґрунтується на положенні, що спільна діяльність забезпечує результативність, вищу за суму індивідуальних зусиль.

У сучасній науковій літературі поняття «організаційна поведінка» трактується неоднозначно, що зумовлено багатовимірністю цього феномена та різноманіттям дослідницьких підходів. Представники різних наукових шкіл акцентують увагу на різних аспектах: індивідуальних мотиваційних утвореннях, характері комунікацій, групових процесах або системних властивостях організацій. Така розбіжність у підходах свідчить про комплексну природу організаційної поведінки та широту її застосування.

За О. І. Банєвою, організаційна поведінка спрямована на розуміння та пояснення мотивів і причин дій працівників, а також на прогнозування їх можливих реакцій у різних виробничих ситуаціях. Крім того, вона покликана контролювати поведінку персоналу та стимулювати ті мотиви, які сприяють підвищенню продуктивності та результативності праці. У цьому контексті організаційна поведінка розглядається як сукупність дій окремих співробітників або груп, що здійснюються у певних умовах і спрямовані на забезпечення спільної суспільно корисної діяльності організації.

У межах управлінського підходу організаційна поведінка інтерпретується як феномен, тісно пов’язаний із працею виконавців. Ефективність керівництва при цьому оцінюється за кінцевими результатами роботи колективу, а предметом аналізу є дії працівників у межах організаційних процесів [31, 6]. У найзагальнішому вигляді ця галузь вивчає індивідуальні та групові дії у структурі організації. Для точного розуміння сутності феномена важливо розрізняти поняття «дія», «поведінка» та «діяльність».



Рисунок 1.1 – Характеристика категорій організаційної поведінки

Відповідно до підходу Т. І. Лепейко, дія є одиничним актом взаємодії суб'єкта з довкіллям і відображає безпосередній контакт особи з навколишнім середовищем. Послідовність дій, що мають усвідомлений і соціально значущий характер, формує поведінку індивіда. Поведінка, своєю чергою, відображає сталі особливості дій людини, визначається мотивами, засобами та методами діяльності й оцінюється за її ефективністю та результативністю. Діяльність є ширшим поняттям, оскільки включає систему дій, спрямованих на досягнення визначених цілей, тоді як поведінка є її конкретним проявом [23, 6].

Організаційна поведінка ґрунтується на базових уявленнях про природу людини, специфіку її взаємодії з організаційним середовищем та закономірності функціонування соціальних систем. Теоретичний фундамент дисципліни формують підходи, орієнтовані на людські ресурси, ситуаційні чинники, досягнення результатів та системний характер організації [28, 10].

Ткалич М. Г. підкреслює, що аналіз організаційної поведінки охоплює кілька рівнів: індивідуальний, груповий та організаційний. Особистість при цьому виступає базовою організаційною одиницею, адже саме її дії та способи взаємодії формують сукупний результат функціонування організації [46]. Подібної позиції дотримується й О. В. Клименко, визначаючи організаційну поведінку як міждисциплінарну галузь, що вивчає взаємозв'язок людської поведінки та результативності працівників, враховуючи вплив організаційного середовища. На думку дослідниці,

організаційна поведінка ґрунтується на систематичному аналізі індивідуальної та групової поведінки з метою прогнозування та підвищення ефективності роботи організації [15, 38].

Для узагальнення різноманітних трактувань поняття «організаційна поведінка» Вітюк А. В., Несен Л. М. та Несен В. В. систематизували найбільш поширені авторські підходи до його інтерпретації та визначили ключові детермінанти, на які спираються різні дослідники [8, 109]. Ці підходи відображені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. Акторські підходи до трактування поняття «організаційна поведінка»

Автор(и)	Трактування поняття «організаційна поведінка»	Основний детермінант (ключовий акцент)
Сорока В. О., Голубенко В. А. [42]	Організаційна поведінка як сукупність послідовних дій і вчинків працівника в умовах організації	Індивідуально-психологічні характеристики працівника
Волохова І. В., Лук'янова О. М. [9]	Характер дій працівників чи колективів, спрямованих на виконання спільної діяльності організації	Особливості дій у конкретних умовах
Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. [28]	Опис і систематизація поведінки людей в організаційних ситуаціях, пояснення причин учинків та прогнозування поведінки	Поведінка індивіда як об'єкт наукового аналізу
Лазоренко Л. В., Панасенко О. О. [22]	Поведінка працівників, залучених до управлінських процесів із певними циклами, ритмами, структурою відносин	Субординаційні та координаційні зв'язки
Базалійська Н. П. [3]	Організаційна поведінка як процес відтворення та розвитку фізичних і духовних сил працівника	Розвиток працівника
Лепейко Т. І., Лукашев С. В., Миронова О. М. [24]	1) Міждисциплінарна галузь, що вивчає взаємозв'язок поведінки та результатів праці;	1) Залученість працівників;

Продовження таблиці 1.2

	2) систематичний аналіз індивідів, груп, організацій; 3) поведінка працівників у межах управлінських процесів	2) наукова галузь
Дудкін П. Д., Мосій О. Б., Владимир та ін. [11]	Систематизація форм організаційної поведінки, пояснення джерел і закономірностей поведінкових проявів, прогнозування тенденцій та розробка принципів управління	Галузь наукової діяльності
Абрамова І. О. [2]	Типова поведінка працівників, що визначає ставлення до обов'язків і впливає на результати організації	Виконання посадових обов'язків
Ugoani J. N. [56]	Організаційна поведінка як ключова змінна діяльності підприємства, що залежить від особистісних характеристик, структури організації та корпоративної культури	Особистість працівника
Natarajan M. [8]	Область дослідження, спрямована на розуміння, пояснення й покращення поведінки індивідів і груп	Наукова діяльність
Shi X. [58]	Система взаємин працівників через механізми взаємодопомоги в організаційних зв'язках	Взаємини в колективі
Şule A., Bekir B., Ömer Ç. [58]	Комплекс управлінських заходів, що формують модель організації праці та міжособових стосунків і впливають на рівень продуктивності	Субординаційні та координаційні зв'язки
Robbins S. P., Judge T. A., Millett B., Boyle M. [57]	Галузь, що вивчає вплив груп і структур на поведінку в організаціях для підвищення їх ефективності	Вплив індивідів і груп на організацію

Продовження таблиці 1.2

Ashkanasy N. M., Dorris A. D. [55]	Дисципліна, що інтегрує психологію, соціологію та антропологію; охоплює три рівні аналізу — індивідуальний, груповий і організаційний	Наукова галузь, міждисциплінарність

Аналіз представлених у таблиці 1.2 підходів дає змогу стверджувати, що поняття «організаційна поведінка» розглядається науковцями з різних ракурсів і не має єдиного універсального трактування. Частина авторів акцентує увагу на індивідуальних характеристиках працівників та їх мотиваційній сфері (Сорока, Голубенко; Волохова, Лук'янова; Абрамова), інші — на міжособистісних взаєминах і структурі внутрішніх організаційних зв'язків (Лазоренко, Панасенко; Şule, Bekir, Ömer Ç.). Значна група дослідників розглядає організаційну поведінку як міждисциплінарну сферу, що інтегрує психологію, менеджмент, соціологію та економіку й спрямована на розуміння і прогнозування поведінкових проявів персоналу (Молчанова, Воляник, Кондратьєва; Лепейко та ін.; Robbins та ін.).

Подальший розвиток теоретичних підходів до організаційної поведінки доповнюється розглядом її об'єкта та предмета. Карамушка Л. М., Зайцева О. В. і Терещенко К. В. наголошують, що об'єктом організаційної поведінки виступає соціальна реальність — працівники як учасники виробничого середовища. Предметом же є внутрішньоорганізаційні дії, поведінкові акти працівників та особливості групової поведінки у структурі виробничого колективу [13].

Шавкун І. Г. та Дибчинська Я. С. підкреслюють, що організаційна поведінка розглядається як динамічна наукова дисципліна, яка постійно розвивається через інтеграцію нових концепцій і підходів. Змістовно вона охоплює дві ключові складові:

— поведінку організації як системи у внутрішньому середовищі та у взаємодії із зовнішніми чинниками;

— поведінку індивідів щодо організаційної структури та один одного [53, 9].

Суттєвою характеристикою організаційної поведінки є її орієнтація на особистість у контексті взаємодії з групою, увага до міжособистісних відносин, а також спроможність працівників адаптуватися до змін і засвоювати нові знання. Саме тому у межах цієї галузі традиційно виокремлюють три рівні аналізу — індивідуальний, груповий та організаційний [53, 10].

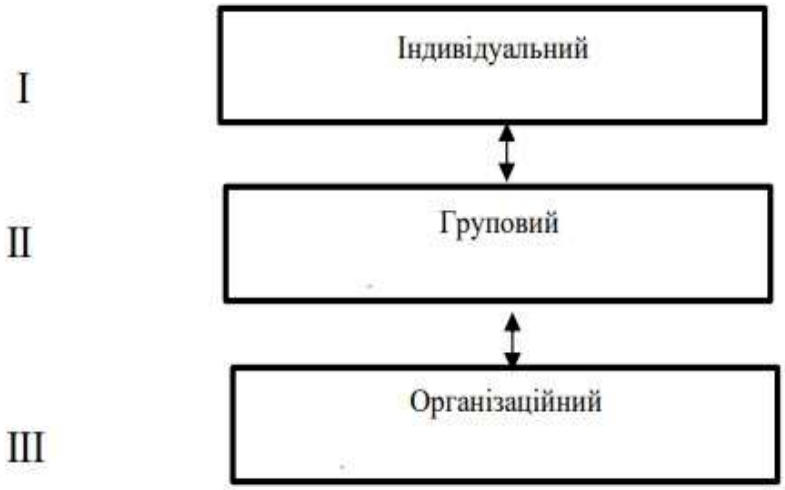


Рисунок 1.2 – Рівні організаційної поведінки

На індивідуальному рівні увага зосереджена на особистісних характеристиках працівника, його професійно важливих якостях, емоційних станах, трудовій мотивації, ставленні до позиції в організації та кар’єрних орієнтаціях.

На груповому рівні аналізуються процеси, характерні для малих груп і підрозділів, — групова динаміка, структура взаємин, особливості комунікацій, міжособистісна взаємодія та прийняття колективних рішень.

На організаційному рівні об’єктом дослідження стає організація як цілісна система з властивими їй управлінськими, структурними, культурними й політичними характеристиками, а також механізмами взаємодії із зовнішнім середовищем [53, 10].

Таким чином, організаційна поведінка охоплює три взаємопов’язані рівні аналізу, що у своїй сукупності забезпечують комплексне дослідження поведінкових проявів персоналу та визначення умов підвищення ефективності функціонування організації в цілому.

Важливо підкреслити, що ключові детермінанти організаційної поведінки є неоднорідними і включають широкий спектр чинників, від особистісних характеристик працівників, особливостей їх мотивації та професійних орієнтацій до впливу організаційної культури, управлінських рішень, комунікаційних процесів і загальної системи взаємодії у колективі. Така багатофакторність свідчить про комплексну природу організаційної поведінки, яка формується під впливом взаємодії індивідуальних, групових та організаційних компонентів.

У межах підходу, запропонованого А. О. Молчановою, І. В. Воляник та В. П. Кондратьєвою, система організаційної поведінки вибудовується на основі низки принципів, що забезпечують її цілісність, адаптивність та орієнтацію на стратегічний розвиток організації [28, 11-12]. Кожен із цих принципів визначає окремий аспект організаційної взаємодії й впливає на формування поведінкових моделей персоналу, визначаючи загальну ефективність управлінських процесів.

Першим є *принцип оптимальності випередження*, що передбачає випереджальний розвиток людського капіталу порівняно з модернізацією виробництва. Він акцентує на пріоритетності професійного й особистісного зростання працівників, від якого залежить здатність організації адаптуватися до зовнішніх змін.

Принцип потенційних замін орієнтує організацію на універсалізацію компетенцій працівників: кожен співробітник має володіти навичками, достатніми для тимчасового виконання функцій колег іншого рівня або аналогічних посад. Це забезпечує гнучкість, безперервність виробничих процесів та зменшує ризики, пов’язані з кадровими втратами.

Економічність спрямована на оптимізацію управлінських витрат і передбачає вибір найбільш раціональних рішень у відповідності до конкретних умов організаційної діяльності. Її реалізація дозволяє зменшити непродуктивні витрати і підвищити загальну результативність.

Актуальність системи відображає відповідність сучасним тенденціям управління, а також найкращим світовим і вітчизняним практикам, що забезпечує конкурентоспроможність організації.

Перспективність передбачає орієнтацію на довгостроковий стратегічний розвиток, дозволяючи забезпечити стабільність і прогнозованість функціонування.

Комплексність означає врахування всіх чинників впливу — психологічних, соціальних, структурних, економічних та культурних, що визначають поведінку персоналу.

Оперативність полягає у своєчасності управлінських рішень, здатності організації швидко реагувати на зміни та коригувати поведінкові процеси відповідно до нових умов.

Ієрархічність підкреслює взаємозалежність усіх рівнів управління та структурних підрозділів, що забезпечує узгодженість дій і підвищує ефективність загальної системи управління.

Тісно пов’язаний із нею *принцип автономності*, що передбачає надання підрозділам і керівникам достатньої самостійності, необхідної для оперативного прийняття рішень і формування відповідальності за результати.

Узгодженість забезпечує синхронність усіх елементів системи організаційної поведінки з цілями організації. Відсутність узгодженості призводить до суперечностей і неефективності.

Стійкість системи передбачає наявність механізмів, здатних компенсувати відхилення від визначених цілей та стимулювати пошук конструктивних рішень у складних ситуаціях.

Системність і прозорість управлінських процесів сприяють чіткому функціонуванню організації. Прозорість підвищує довіру, полегшує комунікації та зміцнює відповідальність працівників.

Останній принцип, *комфортність* — передбачає створення сприятливих умов для комунікації, ухвалення рішень, творчості та взаємодії. Комфортне середовище позитивно впливає на мотивацію працівників і підвищує ефективність виконання професійних завдань [28, 11-12].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що система організаційної поведінки, побудована на зазначених принципах, набуває комплексного, адаптивного й людиноцентричного характеру, що підсилює її здатність забезпечувати ефективність управління, стабільність функціонування та розвиток персоналу й організації в цілому. Розглянуті положення логічно підводять до аналізу основних проблем організаційної поведінки, які проявляються на різних рівнях функціонування організації.

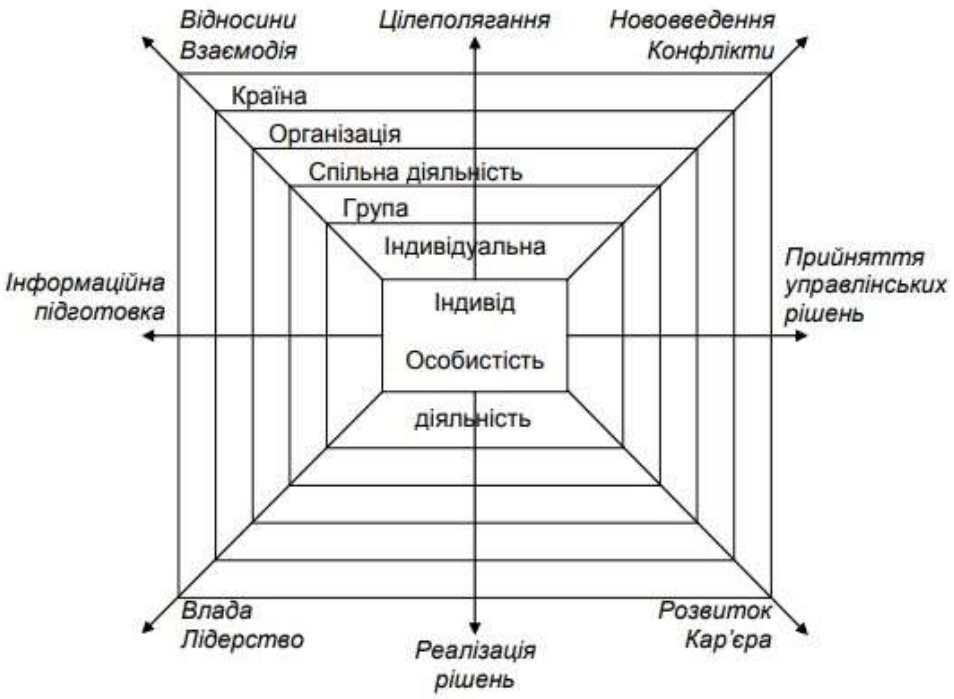


Рисунок 1.3. - Основні проблеми організаційної поведінки

Виходячи зі схеми (рис. 1.3), організаційна поведінка розглядається як багаторівневий феномен, що проявляється на трьох ключових рівнях — особистісному, груповому та загальноорганізаційному, кожен з яких характеризується специфічними параметрами та проблемними зонами.

1. *Особистісний рівень* охоплює індивідуально-психологічні характеристики працівника, його мотиваційну структуру, цінності, професійні орієнтації, цілі, систему очікувань і способи реагування на управлінські рішення. На цьому рівні ключовими є питання професійної самореалізації, задоволеності працею, індивідуальної продуктивності та особистісних винагород.

2. *Груповий рівень* визначається динамікою взаємодії у формальних і неформальних групах, ролями та статусами, груповими нормами, характером комунікації, стилями лідерства й механізмами прийняття колективних рішень. Проблеми цього рівня пов’язані з міжособистісними конфліктами, якістю ділового спілкування, рівнем згуртованості та ефективністю спільної діяльності.

3. *Загальноорганізаційний рівень* охоплює функціонування організації як цілісної системи: організаційну культуру, структуру управління, систему влади та лідерства, політики, процедури, інформаційні потоки та взаємодію зі зовнішнім середовищем. Тут виникають питання інноваційності, стратегічного розвитку, управлінських рішень, внутрішніх конфліктів і загальної адаптивності організації.

Таким чином, організаційна поведінка постає як багаторівнева система, у якій особистісні, групові та організаційні процеси взаємодіють, формуючи загальний поведінковий потенціал організації та визначаючи ефективність її функціонування.

1.2. Соціально-психологічні чинники формування організаційної поведінки працівників

Формування організаційної поведінки працівників зумовлене комплексом соціально-психологічних впливів, які інтегруються на рівні індивідуальної та групової діяльності. У межах сучасної організаційної психології виокремлюють низку концептуальних підходів, що пояснюють

механізми впливу різних чинників на поведінку працівників у професійному середовищі. Таким чином, аналіз організаційної поведінки спирається на доробки кількох наукових шкіл і теоретичних моделей, кожна з яких пропонує власне бачення мотивації, міжособистісних процесів та особливостей ухвалення рішень [5, 58].

Одним із базових напрямів є школа людських відносин, яка акцентує увагу на соціально-психологічних умовах праці, характері міжособистісних взаємодій та значущості задоволення потреб працівників. Представники цього напряму доводили, що морально-психологічний клімат, підтримка керівника та відчуття важливості виконуваної роботи суттєво впливають на мотивацію й продуктивність персоналу.

Подальший розвиток поглядів відбувся в межах школи поведінкових наук, яка розширила уявлення про чинники трудової активності, зосередивши увагу на мотивах, установках, груповій динаміці, лідерстві та комунікації. У цьому підході організація розглядається як соціальна система, де поведінка працівника визначається поєднанням його індивідуальних характеристик та впливів групового середовища.

Значимим для розуміння організаційної поведінки є й підхід Р. Лайкерта, представлений у концепції «Система-4». Автор запропонував типологію управлінських стилів, від авторитарного до демократичного, та довів, що найефективнішою є система, побудована на взаємній довірі, участі працівників в ухваленні рішень та активній комунікації між рівнями управління.

Не менш важливим є внесок Г. Саймона, який у межах теорії адміністративної поведінки розглядає працівника як раціонального агента, що діє в умовах обмеженої раціональності. Особлива роль у цьому випадку надається інформаційним потокам, правилам, процедурам і структурним особливостям організації, які визначають доступні поведінкові стратегії.

Окрему позицію займає концепція В. Глассера, який пов’язує поведінку працівника з прагненням задовольнити базові внутрішні потреби, у

належності, свободі, силі, виживанні та задоволенні. На думку автора, ці потреби є універсальними й проявляються також у професійній діяльності, визначаючи вибір індивідом конкретних моделей поведінки.

Поглиблення розуміння організаційної поведінки потребує не лише аналізу теоретичних підходів, а й визначення конкретних чинників, які безпосередньо впливають на поведінкові прояви працівників. Саме тому важливо розглянути зміст тих факторів, що формують поведінку як окремої особистості, так і трудових колективів у цілому. Узагальнюючи різні підходи, дослідники виокремлюють низку чинників, що визначають загальні поведінкові особливості людини, причому їхній вплив може проявлятися одночасно на індивідуальному та організаційному рівнях. Традиційно ці чинники поділяють на чотири основні групи [32, 12–13].

1. Демографічні чинники пов’язані зі статтю, віком та іншими базовими характеристиками індивіда, які позначаються на специфіці його поведінки. Наприклад, у міжособистісній взаємодії врахування гендерних особливостей може допомогти прогнозувати очікування партнерів: для чоловіків часто є значущими зовнішня привабливість і жіночність, тоді як жінки нерідко високо цінують силу, відповідальність та благородність у поведінці чоловіків. Хоча такі узагальнення не є універсальними, вони демонструють, що демографічні характеристики впливають на сприйняття та побудову взаємин у професійному середовищі.

2. Біопсихологічні чинники охоплюють індивідуальні властивості особистості, що визначають характер її поведінкових реакцій. До них належать: стан здоров’я, рівень емоційної стабільності, тип темпераменту (екстраверсія — інтроверсія), домінуючий тип мислення, творчі здібності, професійний досвід і загальний рівень компетентності. Сукупність цих характеристик формує індивідуальний стиль діяльності працівника, визначаючи його реакції на стрес, взаємодію з колегами та продуктивність роботи.

3. Соціально-психологічні чинники відображають прояви поведінки в умовах групової взаємодії; у колективі, формальних і неформальних групах, соціальних спільнотах. Сюди належать норми, ролі, очікування, групові регулятори та певні моделі поведінки, що задаються соціальним середовищем. Важливо, що в цьому контексті поведінка працівника визначається не лише вимогами законодавства чи посадових інструкцій, а й культурними моделями взаємодії, які формуються усередині конкретної організації.

4. Культурологічні чинники відображають вплив системи цінностей, моральних норм і соціокультурних традицій середовища. Такі універсальні орієнтири, як чесність, справедливість, порядність, хоча й можуть інтерпретуватися по-різному в різних соціумах, залишаються ключовими регуляторами соціальної поведінки особистості. Вони визначають межі прийнятності, очікування щодо взаємодії та загальний стиль комунікації в організації.

У контексті розгляду соціально-психологічних детермінант організаційної поведінки важливо звернутися до позиції Т. Г. Сухорукової, яка підкреслює, що поведінка людини — це сукупність усвідомлених і соціально значущих дій, зумовлених її місцем в організації та розумінням власних функцій [45, 145]. На думку дослідниці, поведінка працівника включає всі його вчинки й дозволяє здійснювати їх моральну оцінку незалежно від окремих намірів або ситуативних мотивів.

Важливим показником ефективної організаційної поведінки Сухорукова Т. Г. вважає сумлінне виконання професійних обов’язків, надійність, готовність діяти поза межами формальних вимог, а також ініціативність та орієнтацію на співпрацю. Зазначається, що працівник не є механізмом, який лише відтворює задані дії: він має власні прагнення, переконання, емоції, уявлення та моральні орієнтири, що суттєво визначають його поведінкові стратегії.

Науковиця також окреслює комплекс чинників, під впливом яких формується поведінка працівника в організації. До них належать:

– індивідуальні особистісні риси;

– умови розвитку індивідуальної діяльності;

– особливості групи, до якої він належить;

– специфіка спільної діяльності;

– властивості організації;

– соціокультурний контекст країни, у якій здійснюється професійна діяльність [45, 145].

Ці чинники демонструють багатокомпонентний характер формування організаційної поведінки та підкреслюють, що вона виникає у взаємодії індивідуальних, групових та ширших соціокультурних впливів.

З огляду на багатоаспектність впливів, що формують поведінку працівника в організації, важливо аналізувати не окремі чинники, а їхню взаємодію в єдиній цілісній системі. Саме така логіка простежується в узагальненій моделі психологічних компонентів організаційної поведінки, запропонованій П. Д. Дудкіним та О. Б. Мосієм. Модель наочно демонструє структуру та взаємозв’язки ключових детермінант, що визначають поведінкові прояви особистості в професійному середовищі [11, 18].

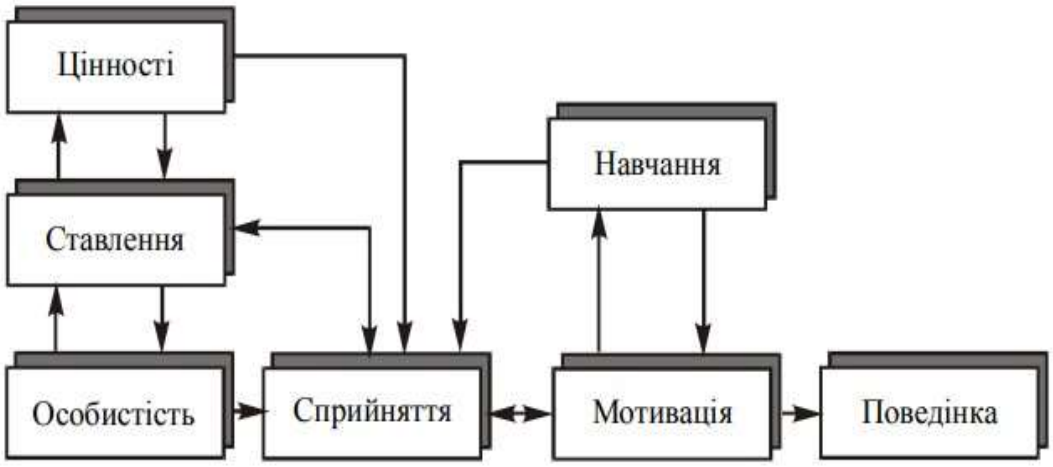


Рисунок 1.4 – Психологічні чинники, що визначають поведінку працівника [11, 18]

Представлена схема (рис. 1.4) показує, що формування організаційної поведінки має системний та багаторівневий характер, а центральне місце у структурі посідають такі базові компоненти:

– *цінності*, які виконують роль внутрішніх орієнтирів та задають загальні життєві й професійні пріоритети особистості;

– *ставлення*, що відображають індивідуальні оцінки, настанови та емоційні реакції щодо роботи, колег, керівництва та організації загалом;

– *особистісні особливості*, до яких належать індивідуальні риси, темперамент, стиль мислення, особливості емоційної регуляції та інші характеристики.

Ці компоненти визначають спосіб сприйняття працівником організаційних ситуацій, актуалізацію певних мотивів та вибір поведінкових стратегій у професійній діяльності.

У представленій моделі П. Д. Дудкін та О. Б. Мосій підкреслюють, що детермінанти поведінки не діють ізольовано. Вони взаємодіють через процеси навчання, накопичення та інтеріоризації досвіду, що забезпечує формування стійких моделей поведінки в організаційному середовищі. Водночас ці зв’язки є динамічними: поведінка працівника модифікується під впливом нових знань, змін вимог робочого середовища, соціальних очікувань та організаційних практик.

Не менш значущим у контексті формування організаційної поведінки є вплив зовнішніх чинників. Як підкреслюють О. Сорока та В. Голубенко, поведінка працівника визначається не лише його індивідуально-психологічними характеристиками, а й соціальним оточенням, від кола безпосереднього спілкування до того, як особистість оцінюють інші. У цьому середовищі працівник зберігає певну свободу вибору: він може як приймати норми і правила поведінки, встановлені організацією, так і дистанціюватися від них; поділяти її цінності або залишатися до них байдужим [42].

З огляду на це дослідники виокремлюють чотири типи поведінки людини в організації.

Перший тип — *«відданий і дисциплінований член організації»*, для якого характерне повне прийняття як цінностей, так і норм. Такі працівники орієнтовані на дотримання вимог та забезпечення інтересів організації, відповідально й послідовно виконують рольові обов'язки.

Другий тип — *«пристосованець»*, який формально дотримується норм, однак не поділяє організаційних цінностей. Незважаючи на старанність, у критичних ситуаціях такі працівники можуть ухвалювати рішення, орієнтовані передусім на власні інтереси.

Третій тип — *«оригінал»*, що приймає цінності організації, але не визнає чинних правил і процедур. Це спричиняє труднощі у взаємодії з колегами, непорозуміння в робочих процесах і суперечності з керівництвом.

Четвертий, найбільш конфліктний тип — *«бунтар»*, який відкидає і норми, і цінності організації. Такий працівник часто вступає у протиріччя з оточенням, провокує конфлікти та чинить опір зовнішнім вимогам [42; 45, 146].

Разом із тим поведінкові прояви працівників завжди перебувають у тісному взаємозв'язку з характером колективу. Група може здійснювати як конструктивний, так і деструктивний вплив: згуртований, але не орієнтований на соціально прийнятні норми колектив здатен продукувати асоціальні моделі поведінки. У той же час працівник може впливати на групові процеси, прагнучи змінити норми відповідно до власних потреб. Ефективність такого впливу залежить від співвідношення сил: сильна особистість здатна ініціювати зміни, іноді шляхом конфлікту, тоді як слабша швидше підпорядковується груповим нормам і ризикує «розчинитися» в колективних цінностях.

Оптимальною з погляду управління є ситуація збалансованості, коли трудовий колектив і його члени вибудовують партнерські й довірливі взаємини. У такому середовищі зберігається повага як до спільних цілей організації, так і до індивідуальних позицій працівників, що сприяє зростанню ефективності спільної діяльності.

Важливим соціально-психологічним чинником, що безпосередньо визначає особливості організаційної поведінки, є соціально-психологічний клімат колективу. За визначенням А. Є. Спіциної, він відображає систему моральних цінностей, характер офіційних і неофіційних взаємин, емоційні настрої та домінантні реакції, які формують загальну атмосферу взаємодії. Саме клімат створює своєрідне тло, що може як посилювати активність, ініціативність і залученість працівників, так і, навпаки, пригнічувати їхню професійну поведінку [44].

Греськів О. Б. відносить до основних ознак сприятливого соціально-психологічного клімату довіру, відкритість комунікації, можливість вільного висловлення думки, доброзичливу критику, відчуття психологічної безпеки, наявність взаємодопомоги та задоволеність приналежністю до колективу. Науковець наголошує, що саме за таких умов працівники демонструють вищу ініціативність, відповідальність і готовність брати участь у розв’язанні спільних завдань, що сприяє формуванню конструктивних моделей організаційної поведінки.

Натомість несприятливий соціально-психологічний клімат характеризується підвищеною напруженістю, конфліктністю, недовірою, емоційною холодністю, страхом покарання, підозрілістю та взаємною байдужістю. За таких умов поведінка працівників часто набуває пасивного, захисного або конфронтаційного характеру, що ускладнює ефективну міжособистісну взаємодію та знижує продуктивність спільної діяльності [10].

Формування соціально-психологічного клімату визначається впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. До зовнішніх належать соціально-економічні умови та загальний організаційний контекст. Внутрішні чинники охоплюють неформальні стосунки, рівень психологічної сумісності, стиль керівництва, специфіку взаємодії у малих групах та прийняті норми спільної діяльності, що у свою чергу визначає зміст поведінкових рішень працівників у конкретних ситуаціях виробничої взаємодії.

У науковій літературі виокремлюють також низку соціально-психологічних характеристик колективу, що опосередковують формування поведінкових стратегій. До них належать:

– *цілеспрямованість*, яка відображає узгодженість дій щодо досягнення спільної мети;

– *вмотивованість*, що визначає причини трудової й комунікативної активності;

– *емоційність*, яка проявляється в характері неформальних контактів та емоційного сприйняття взаємодії;

– *стресостійкість*, тобто здатність групи мобілізувати ресурси в умовах навантаження;

– *інтегративність*, що забезпечує єдність поглядів та узгодженість дій;

– *організованість*, яка визначається ефективністю управління, саморегуляції та функціональної взаємодії членів групи [26].

Ці характеристики відображають глибинні соціально-психологічні процеси, які визначають, яким чином колектив впливає на поведінку своїх членів та наскільки ефективною буде спільна діяльність. Таким чином, соціально-психологічний клімат виступає не лише інтегральним показником внутрішнього стану колективу, а й важливим предиктором організаційної поведінки працівників.

У межах соціально-психологічних чинників формування організаційної поведінки особливе місце посідає організаційна культура, вплив якої найбільш виразно проявляється через її функціональні характеристики. Аналіз наукових джерел свідчить, що дослідники по-різному визначають кількість функцій організаційної культури — від трьох до дванадцяти (за аналізом Харчишина О. В.). Водночас контент-аналіз публікацій дозволяє стверджувати, що всі підходи об’єднує розуміння двох головних вимірів її впливу — внутрішнього та зовнішнього. Саме через ці функції культура безпосередньо формує поведінку персоналу, задаючи стандарти взаємодії, норми діяльності та очікувані моделі поведінки.

До внутрішніх функцій організаційної культури належать:

1. *Ціннісна функція* є базовою, адже культура організації розглядається як система цінностей і норм, що поділяються більшістю працівників. Вона визначає стратегічні орієнтири розвитку, формує місію, цілі та задає загальні стандарти поведінки.

2. *Інтеграційна функція* забезпечує згуртованість і узгодженість дій у колективі, об'єднуючи працівників на основі спільних норм, традицій і моральних установок. Результатом її дії є формування відчуття належності, лояльності та гордості за організацію.

3. *Пізнавально-інформаційна функція* регулює комунікації відповідно до прийнятих правил і традицій. Завдяки цьому здійснюється ефективний обмін інформацією, зберігається організаційний досвід, забезпечується навчання та підвищення компетентності персоналу.

4. *Мотиваційна функція* пов'язана з реалізацією управлінських рішень і безпосередньо впливає на ефективність діяльності працівників. Вона визначає рівень залученості, ініціативності, відповідальності та дозволяє оцінювати стан культури за результативністю персоналу.

5. *Інноваційна функція* створює підґрунтя для творчості, пошуку нових рішень і розвитку управлінських методів. Завдяки чітко визначеним цінностям і уявленням культура сприяє адаптації організації до динамічних умов зовнішнього середовища.

6. *Контрольно-регулятивна функція* проявляється через систему норм і правил, що встановлюють критерії оцінки діяльності персоналу, визначають прийнятні форми поведінки, типи комунікації та способи розв'язання конфліктів. Ця функція також включає добір персоналу відповідно до цінностей організації, зокрема за критерієм лояльності.

До зовнішних функцій організаційної культури включають:

1. *Адаптаційна функція* забезпечує здатність організації протистояти змінним умовам зовнішнього середовища, підтримувати внутрішню стабільність і формувати бар'єри, які знижують ризик негативних зовнішніх впливів.

2. *Іміджева функція* відповідає за формування позитивного образу організації в очах партнерів, споживачів і потенційних працівників. Ефективна культура є основою для сильного корпоративного бренду, як продуктового, так і бренду роботодавця [50, 226].

Усі функції організаційної культури взаємно пов’язані та забезпечують цілісність внутрішнього життя організації. Особливо важливою дослідники вважають мотиваційну функцію, оскільки саме вона створює мотиваційне поле, що здатне об’єднати персонал навколо значущих цілей та сприяти підвищенню продуктивності. Взаємозв’язок у системі «організаційна культура — мотивація — ефективність діяльності» переконливо підтверджено як кераїнськими, так і зарубіжними дослідженнями [35].

Подальший аналіз соціально-психологічних чинників формування організаційної поведінки потребує звернення до ролі організаційної культури як системоутворювального феномену. На думку Роговської О. О. та Хаджинової М. С., зростання уваги до людських ресурсів актуалізує необхідність глибшого розуміння культурних механізмів, оскільки саме вони визначають не лише стиль взаємодії, а й способи адаптації працівників до вимог професійного середовища та зовнішніх викликів. У сучасних дослідженнях організаційна культура розглядається не тільки як інструмент розвитку організації, але і як активний суб’єкт формування ширших соціокультурних практик [40, 4].

Організаційна (корпоративна) культура у широкому розумінні — це сформована впродовж розвитку організації система правил, прийомів і моделей адаптації до зовнішніх вимог, а також принципів регуляції внутрішніх взаємин між групами працівників [10]. В її основі лежать певні базові цінності та орієнтації, що задають зміст взаємодії та стиль професійної поведінки персоналу.

У межах сучасних наукових підходів виокремлюють чотири провідні типи організаційної культури (рис. 1.5), кожен із яких задає характерні поведінкові очікування та стилі взаємодії [40, 6]:



Рисунок 1.5. – Типи організаційної культури

1. *Кланова культура* — базується на атмосфері «великої сім'ї», взаємопідтримці, командній роботі та довірі.

2. *Адхократична культура* — вирізняється інноваційністю, творчістю, підприємницьким стилем і готовністю до ризику.

3. *Ієрархічна культура* — ґрунтується на формалізації, регламентації, контролі та стабільності.

4. *Ринкова культура* — орієнтована на результативність, конкуренцію, продуктивність і високі досягнення [40, 8].

Кожен із цих типів задає власний соціально-психологічний простір, у межах якого формуються поведінкові стратегії персоналу.

Організаційна культура також виконує ряд ключових функцій: охоронну, інтегруючу, регулюючу, замісну, адаптивну, освітню, розвиваючу та функцію управління якістю [27]. Ці функції забезпечують підтримання стабільності, внутрішньої єдності та відтворення поведінкових моделей у колективі.

Спіцина А. Є. зазначає, що механізми реалізації організаційної культури включають лідерство, відбір та соціалізацію персоналу, навчання й особливості організаційної структури [44]. Саме вони забезпечують передачу культурних норм та їх закріплення між поколіннями працівників.

Додатковими чинниками культурного впливу є ставлення до влади, розподіл гендерних ролей, специфіка формального й неформального статусу, а також домінування тих чи інших ціннісних дихотомій, таких як дискретність — гнучкість, контроль — стабільність, інтеграція — внутрішній фокус, диференціація — зовнішній фокус [40].

Отже, організаційна культура задає рамки допустимої поведінки, визначає ступінь автономії працівників, формує очікувані моделі взаємодії та детермінує вибір поведінкових стратегій у різних професійних ситуаціях. Її аналіз є невіддільною складовою дослідження соціально-психологічних чинників формування організаційної поведінки працівників.

У контексті сучасних трансформацій ринку праці важливим соціально-психологічним чинником формування організаційної поведінки стає рівень розвитку підприємницької поведінки персоналу. Сучасні умови діяльності організацій вимагають від працівників не лише виконання заданих функцій, а й здатності проявляти ініціативність, гнучкість та інноваційність. Тому у межах психології підприємництва підприємницька поведінка розглядається як специфічний тип активності, що включає ризикованість, здатність до творчого пошуку, незалежність, стратегічне мислення, орієнтацію на досягнення та готовність до постійного саморозвитку.

За висновками Креденцер О. В., такі характеристики дедалі частіше стають затребуваними не лише у бізнес-середовищі, але й у сферах освіти, охорони здоров’я, наукових установ і державного управління. Це зумовлено тим, що підприємницький стиль поведінки сприяє підвищенню мобільності організації, розширює можливості для інновацій і забезпечує швидше реагування на зовнішні виклики [20, 219–220].

Емпіричні результати досліджень О. В. Креденцер підтверджують наявність статистично значущого зв’язку між рівнем сформованості підприємницької поведінки персоналу та рівнем організаційного розвитку. Високий рівень таких поведінкових проявів корелює з адаптивністю, інноваційністю та загальною ефективністю організаційних процесів. Це

дозволяє розглядати підприємницьку поведінку як ресурс, що підсилює конкурентоздатність установи та сприяє її розвитку в умовах динамічних змін.

Водночас дослідження свідчать про недостатній рівень сформованості цієї поведінкової моделі серед працівників багатьох організацій. Це підкреслює важливість упровадження спеціальних тренінгів, програм розвитку та технологій формування підприємницької активності, які можуть стати додатковим чинником підвищення ефективності організаційної поведінки персоналу [18, 178].

Отже, узагальнюючи результати теоретичного аналізу наукових підходів, можна стверджувати, що соціально-психологічні чинники формування організаційної поведінки працівників охоплюють широкий спектр взаємопов'язаних впливів, від індивідуальних особистісних характеристик до ціннісних орієнтацій організації, особливостей її культури, соціально-психологічного клімату та рівня розвитку підприємницької активності персоналу. Взаємодія цих чинників визначає зміст і динаміку поведінкових стратегій працівників, їхню здатність адаптуватися до професійних вимог, ефективно взаємодіяти та приймати результативні рішення. У сукупності вони формують підґрунтя для ефективної організаційної діяльності, впливаючи на мотивацію, залученість, продуктивність і загальну результативність трудового колективу**.**

1.3. Вплив стилю керівництва на організаційну поведінку персоналу

У сучасних умовах ефективність управління значною мірою залежить від здатності керівника обирати та послідовно застосовувати відповідний стиль керівництва, що ґрунтується на розвинених комунікативних уміннях і розумінні механізмів міжособистісної та групової взаємодії. Від стилю керівництва залежить не лише результативність професійної діяльності

персоналу, а й рівень його мотивації, задоволеності працею та включеності в організаційні процеси.

У процесі управління формується система взаємозалежних відносин, у межах яких керівник і працівники взаємно впливають один на одного. Сучасні підходи до організаційної поведінки, за визначенням Шавкун І. Г. та Дибчинської Я. С., дедалі більше орієнтуються не на домінування керівника, а на партнерство, залучення співробітників до ухвалення рішень і підтримку двосторонньої комунікації. Такий підхід відповідає цінностям демократизації управління та актуальним соціальним орієнтирам [53, 18].

Перехід до різних моделей організаційної поведінки зумовлений не лише зміною управлінських парадигм, а й внутрішньою специфікою кожної організації. Як зазначають Носач І. В. та Водолазська Н. В., особливості управління персоналом детермінуються структурою організації, її культурою, стратегічними пріоритетами, корпоративною філософією та характером міжособистісних зв’язків у трудовому колективі. Саме тому організації можуть розвиватися як відкриті або закриті системи, а управлінські моделі, варіюватися від механістичних, зосереджених на жорсткій ієрархії та контролі, до гуманістично орієнтованих, які акцентують увагу на розвитку людського потенціалу [30].

З огляду на це, аналіз моделей організаційної поведінки є важливою частиною розгляду стилів керівництва, оскільки саме стиль управління визначає, яка модель взаємодії формується в організації. Обраний керівником стиль не лише регулює поведінкові реакції працівників, а й задає рамки організаційної культури, впливає на мотиваційні механізми та визначає ступінь відповідальності й автономності персоналу. Таким чином, моделі організаційної поведінки виступають практичним проявом стилю керівництва у щоденній діяльності організації, а їхній аналіз дозволяє глибше зрозуміти, як управлінські підходи трансформуються в конкретні поведінкові патерни персоналу.

У закритих моделях організація взаємодіє з зовнішнім середовищем мінімально, що обмежує її адаптивність. Натомість відкрита модель орієнтована на постійний обмін інформацією, ресурсами та зворотним зв'язком, завдяки чому організація здатна швидше реагувати на зміни й оновлювати стиль управління відповідно до потреб ринку.

Системний підхід до аналізу організації передбачає комплексне вивчення її структури, ресурсів, сильних і слабких сторін, а також зовнішніх чинників, що впливають на ефективність функціонування. Це дозволяє розглядати організацію як соціальну систему, діяльність якої тісно пов'язана з нормативно-правовими умовами, ринковими процесами та особливостями взаємодії її учасників.

Однією з класичних управлінських моделей є механістичний підхід, що ґрунтується на жорсткій ієрархії, централізованому ухваленні рішень і суворому дотриманні регламентів. Така модель забезпечує стабільність і передбачуваність, однак обмежує автономність працівників і знижує їхню участь у прийнятті рішень. Вертикальний характер комунікацій у межах механістичної системи підсилює владну позицію керівника та послаблює зворотний зв'язок [30; 53].

Перехід до більш гнучких управлінських підходів зумовив появу моделей співпраці, які передбачають ширшу участь працівників у виробничих і управлінських процесах. Саме в межах цих моделей такі дослідники, як В. Врум, П. Друкер, А. Маслоу, Д. Макгрегор, Г. Саймон та інші, обґрунтували ідею, що поведінка персоналу значною мірою залежить від того, як керівник трактує природу мотивів і здібностей працівника. Однією з найвідоміших концепцій у цьому контексті є підхід Д. Макґрегора, який запропонував дві альтернативні моделі управлінського мислення: «Теорію X» та «Теорію Y» [5, 62].

Ці теорії відображають два полярні типи управлінських очікувань щодо персоналу та демонструють, як стиль керівництва визначає поведінкові реакції працівників, їхню мотивацію та рівень професійної активності.

Узагальнені відмінності між «Теорією X» та «Теорією Y» подано в таблиці 1.3:

Таблиця 1.3 – Порівняння уявлень про працівника в теоріях X і Y

Уявлення	Теорія X	Теорія Y
Ставлення до працівника	Недовірливе	Схвальне
Думка про працівника	Переважно лінивий, уникає відповідальності	Орієнтований на досягнення та відповідальність
Інтерес до роботи	Байдужість	Зацікавленість
Умови ефективної роботи	Контроль, примус	Визнання, розвиток, підтримка професіоналізму

Зміст «Теорії X» ґрунтується на уявленні про те, що працівники схильні уникати відповідальності, потребують постійного нагляду й контролю та виконують завдання переважно під дією зовнішнього тиску. Управління в таких умовах передбачає жорстку регламентацію, директивність, обмеження автономії та застосування систем покарань, тобто реалізує авторитарний стиль керівництва. Мотивація персоналу в цьому випадку ґрунтується на зовнішньому впливі — принципі «батога і пряника».

На противагу цьому, «Теорія Y» виходить із припущення, що працівник є активним, відповідальним і здатним до творчості та самоуправління. Люди мають внутрішню мотивацію і прагнуть до професійного розвитку та самореалізації. Тому основним завданням керівника є створення таких умов праці, які стимулюватимуть ініціативність, довіру, автономність і включеність персоналу. Цей підхід співвідноситься з демократичним стилем керівництва, орієнтованим на партнерську взаємодію між менеджером і працівниками.

Автори моделей співпраці підкреслюють, що продуктивна організаційна поведінка формується тоді, коли мотиваційні стимули відповідають внутрішнім потребам працівників. Відповідно, керівник має визначати ті чинники, які сприятимуть виникненню позитивної професійної

поведінки та спрямовуватимуть активність працівників у конструктивне русло.

Не менш важливим аспектом організаційної взаємодії є поєднання формальних і неформальних структур. Як зазначає Білявська Ю. В., неформальні зв'язки всередині колективу можуть значно посилювати ефективність офіційних управлінських механізмів, оскільки сприяють формуванню довіри, згуртованості та налагодженню комунікації між членами групи [5, 63].

У сучасній організаційній психології серед найбільш уживаних підходів до пояснення професійної поведінки персоналу є чотири моделі організаційної поведінки, запропоновані Дж. Ньюстромом: авторитарна, опікунська, підтримуюча та колегіальна. Ці моделі репрезентують еволюційний розвиток управлінських концепцій протягом XX століття та демонструють, як змінювалися уявлення про роль керівника і механізми впливу на працівників. Попри історичну послідовність їх формування, сучасні організації нерідко комбінують елементи різних моделей, адаптуючи їх до власної структури, культури та практичних потреб [5; 53].

Авторитарна модель ґрунтується на домінуванні керівника та передбачає жорстке регулювання поведінки працівників. Історично вона була поширеною в період промислової революції, коли вважалося, що керівник має повноту влади та знань, а завдання працівника — чітко виконувати накази. Така модель створює виражену психологічну залежність персоналу від керівника, обмежує самостійність і ініціативність. Вона може бути ефективною в умовах кризи або тоді, коли необхідна швидка мобілізація ресурсів, однак часто призводить до зниження внутрішньої мотивації, емоційного виснаження та стагнації професійного розвитку.

Опікунська модель передбачає, що організація виступає «захисником» працівника, забезпечуючи його матеріальні та соціальні потреби. Її результативність можлива лише за наявності значних фінансових ресурсів, які дозволяють керівництву гарантувати працівникам стабільність, пільги та

соціальні гарантії. У такому підході мотивація персоналу базується на відчутті безпеки, що формує лояльність, але водночас спричиняє пасивність та залежність від організації. Працівники рідко проявляють ініціативу чи прагнення до розвитку, що знижує динамічність організаційної поведінки.

Підтримуюча модель орієнтує керівника на формування позитивного соціально-психологічного клімату, визнання внеску працівників і стимулювання їхнього розвитку. Лідер у межах цієї моделі не стільки контролює, скільки створює умови для прояву ініціативності й відповідальності персоналу. У працівників формується відчуття приналежності до команди, зростає мотивація, орієнтована на потреби у визнанні та самореалізації. Такий стиль керівництва особливо ефективний у розвинених організаційних системах, де співробітники готові до автономної роботи та цінують підтримку, зворотний зв’язок і можливість впливати на прийняття рішень.

Колегіальна модель є логічним продовженням підтримувального підходу та базується на принципах партнерської взаємодії, спільної відповідальності та командності. У такій моделі керівник виступає рівноправним учасником спільної діяльності, а працівники сприймають свою роль не як підлеглу, а як частину єдиної професійної спільноти. Це сприяє розвитку самодисципліни, внутрішнього контролю та орієнтації на загальний результат. Колегіальна модель виявляється максимально ефективною в умовах інтелектуальної праці, творчих професій і серед фахівців, здатних до автономного прийняття рішень [5; 53].

Узагальнюючи, можна зазначити, що кожна з моделей визначає специфічний стиль впливу керівника на персонал і відповідно формує різні патерни організаційної поведінки. Від авторитарного підпорядкування до колегіального партнерства, кожен підхід має як переваги, так і обмеження, а ефективність їх застосування залежить від цілей організації, рівня зрілості персоналу та контексту діяльності.

Шандук С. К. зазначає, що ефективність управління персоналом визначається не лише формальними повноваженнями керівника, а й реальними можливостями впливати на поведінку працівників. Такий вплив реалізується через різні форми влади, які формують основу управлінського стилю та визначають характер взаємодії керівника з персоналом. У працях американських дослідників виділено п’ять ключових типів влади:

1. *Влада примусу* — базується на здатності керівника застосовувати санкції або створювати загрозу їх застосування;
2. *Влада винагороди* — спирається на можливість керівника надавати матеріальні та нематеріальні заохочення;
3. *Експертна влада* — виникає тоді, коли керівник володіє унікальними знаннями чи компетентностями, що робить його думку авторитетною;
4. *Еталонна (референтна) влада* — ґрунтується на повазі до керівника, ототожненні з ним і бажанні наслідувати його поведінкові зразки;
5. *Легітимна влада* — визначається офіційною позицією керівника в ієрархії організації та сприймається як правомірна відповідно до його статусу [37, 164].

Взаємини між керівником і підлеглими, психологічний клімат у колективі та продуктивність роботи безпосередньо залежать від того, який стиль управління застосовує менеджер. Під стилем управління розуміють сукупність способів і прийомів впливу на працівників, а також індивідуальну манеру реалізації керівних функцій (тон взаємодії, характер прийняття рішень, особливості комунікації та організації робочих процесів). Фактично стиль є своєрідним «почерком» управлінської поведінки, який формується поступово та стає стійкою характеристикою керівника [38].

Саме поєднання типів влади та індивідуального стилю визначає, яким буде управлінський вплив і як він позначиться на організаційній поведінці персоналу.

Підвищений науковий інтерес до проблеми стилю керівництва сформувався на межі XIX–XX століть, коли психологія управління почала виокремлюватися в самостійну галузь досліджень. Одним із ключових учених, які заклали теоретичні засади сучасного розуміння стилів керівництва, був К. Левін. Його роботи були спрямовані на вивчення соціально-психологічних процесів групової динаміки та ролі керівника як чинника, що визначає характер взаємодії в групі.

Проводячи серію експериментів після еміграції до США під час Другої світової війни, К. Левін виокремив три класичні стилі керівництва: авторитарний, демократичний та ліберальний. Попри те, що використані терміни частково мали політичні асоціації, у межах експериментальної психології вони виконували радше образну функцію, описуючи різні способи впливу керівника на групу. Тому ці поняття не слід розглядати як аналоги політичних режимів, хоча окремі риси можуть збігатися.

Аналізуючи результати проведених експериментів, К. Левін та його послідовники дійшли висновку, що демократичний стиль керівництва забезпечує найбільш конструктивні умови групової роботи, оскільки сприяє [51]:

1. Формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, що стимулює активність, залученість і відповідальність учасників.
2. Підвищенню рівня задоволеності працею, що створює передумови для професійного зростання та розвитку ініціативи.
3. Встановленню гармонійних взаємин між керівником і групою, заснованих на діалозі, довірі та взаємоповазі.

Висновки К. Левіна стали концептуальним фундаментом сучасних досліджень стилю керівництва, вони вплинули на розвиток моделей організаційної поведінки, які розглядають стиль менеджера як один із провідних чинників ефективності роботи персоналу, рівня мотивації, згуртованості колективу та продуктивності організації загалом.

У сучасній теорії менеджменту стиль керівництва розглядається як один із провідних аспектів управлінської діяльності, що визначає ефективність функціонування організації та якість взаємодії між її членами. Стиль керівника є не лише характеристикою його професійної поведінки, а й результатом індивідуального управлінського досвіду. Як підкреслює Перерва І. М., кожен менеджер у процесі професійного розвитку формує власний, унікальний стиль, який впливає на організацію роботи, характер комунікації з персоналом, підтримання психологічного клімату та регулювання поведінки підлеглих [33, 241].

Водночас вплив стилю керівництва на організаційну поведінку персоналу неможливо розглядати ізольовано від того, як самі працівники реагують на управлінські дії. Поведінка співробітників у відповідь на стиль керівника зумовлена їхнім досвідом, установками, мотивацією та професійною культурою. Саме тому у науковій літературі описано певні стилі поведінки працівників у межах організаційної взаємодії, вони виступають індикаторами того, як управлінські підходи трансформуються у поведінкові реакції персоналу..

У наукових дослідженнях виділяють чотири узагальнені стилі поведінки працівників: авторитарний, патерналістський, підтримуючий і колегіальний [11, 13]. Розглянемо їх у контексті того, як на формування кожного стилю впливають управлінські дії керівника:

1. *Авторитарний стиль поведінки працівників* часто є реакцією на директивне, жорстко контрольоване керівництво. За таких умов працівники орієнтуються на формальні норми, уникають ініціативи й демонструють залежність від вказівок керівника. Хоча така поведінка може забезпечувати дисципліну та швидке розв’язання завдань, вона знижує гнучкість і рівень довіри в колективі.

2. *Патерналістський стиль поведінки* формується тоді, коли керівник використовує захисний, «опікунський» підхід. Працівники, отримуючи від організації стабільність і гарантії, демонструють лояльність, однак можуть втрачати самостійність і обмежувати власну активність.

3. *Підтримуючий стиль поведінки* посилюється в умовах демократичного стилю керівництва, коли менеджер забезпечує відкриту комунікацію, залучення до ухвалення рішень та емоційну підтримку. За таких умов працівники прагнуть до конструктивної взаємодії, проявляють ініціативу та орієнтуються на створення сприятливого психологічного клімату.

4. *Колегіальний стиль поведінки* є найбільш вираженим у командах, де керівник використовує партнерський стиль, підтримує автономність і сприяє самореалізації працівників. У таких колективах персонал сприймає себе як рівноправних учасників спільної діяльності, що підвищує рівень відповідальності, командної згуртованості й професійної ініціативи.

Описані стилі поведінки працівників є своєрідним «дзеркалом» управлінських впливів. Аналіз цих реакцій дозволяє точніше визначити ефективність того чи іншого стилю керівництва та обґрунтувати, які управлінські підходи сприяють формуванню проактивної, відповідальної та високопродуктивної організаційної поведінки персоналу.

Для глибшого розуміння механізмів впливу стилю керівництва на поведінку працівників доцільно звернутися до відповідних моделей організаційної поведінки, що узагальнюють характерні риси взаємодії між менеджером і колективом та дозволяють простежити, які психологічні й мотиваційні механізми лежать в основі кожного підходу

Розроблена таблиця ґрунтується на узагальненні сучасних наукових підходів та аналізі концепцій, що описують взаємозв’язок між стилем керівництва й особливостями організаційної поведінки. Представлена порівняльна характеристика дозволяє системно побачити ключові відмінності між чотирма базовими моделями: авторитарною, патерналістською, підтримуючою та колегіальною. Кожна з них спирається на різні управлінські орієнтації, формує специфічні умови взаємодії керівництва з персоналом та визначає домінуючі механізми мотивації в організації.

Таблиця 1.4. Порівняльна характеристика стилів організаційної поведінки

Критерій	Авторитарна модель	Патерналістська модель	Підтримуюча модель	Колегіальна модель
Базис моделі	Влада	Економічні ресурси	Підтримка	Партнерство
Орієнтація менеджменту	Повноваження, накази	Матеріальні стимули, гарантії	Сприяння, взаємодопомога	Командна робота, співучасть
Орієнтація працівників	Підпорядкування	Прагнення безпеки й пільг	Виконання виробничих завдань	Відповідальна, ініціативна поведінка
Психологічний результат для працівника	Залежність від керівника	Залежність від організації	Участь у прийнятті рішень	Самодисциплі на, автономність
Задоволення потреб	Потреби існування	Потреби безпеки	Соціальні потреби, статус	Потреба самореалізації
Ієрархія потреб А. Маслоу	Фізіологічні потреби	Потреби безпеки	Соціальні потреби, визнання	Самовираженн я
Рівні потреб К. Альдерфера (ERG)	Існування	Існування	Взаємозв’язок	Зростання
Фактори за Ф. Герцбергом	Гігієнічні	Гігієнічні	Мотиваційні	Мотиваційні
Мотиваційне оточення	Зовнішнє	Зовнішнє	Внутрішнє	Внутрішнє
Теорія Д. МакҐрегора	Теорія X	Теорія X	Теорія Y	Теорія Y
Управлінська решітка Р. Блейка та Дж. Моутон	9,1	3,5	6,6	9,9
Участь працівника у трудовому процесі	Мінімальна	Пасивне співробітництво	Пробуджені стимули	Помірний ентузіазм

Порівняльний аналіз цих стилів демонструє, що моделі організаційної поведінки істотно різняться за мотиваційними механізмами, роллю керівника, рівнем відповідальності працівників та їх залученістю до управлінських процесів. Якщо авторитарна й патерналістська моделі характеризуються зовнішнім контролем і залежністю, то підтримуюча й

колегіальна орієнтовані на розвиток внутрішньої мотивації, партнерські стосунки та високий рівень автономності персоналу. Саме тому вибір моделі керівництва визначає не лише характер взаємодії в колективі, а й загальну результативність організаційної поведінки.

Однак стиль керівництва впливає на поведінку персоналу не лише через управлінські моделі чи мотиваційні стратегії. Значущу роль відіграють також індивідуально-психологічні характеристики працівників, зокрема їх темперамент, який визначає особливості реакцій на управлінські впливи та стиль професійної активності.

У сучасній психології прийнято виокремлювати чотири основні типи темпераменту: холеричний, флегматичний, сангвінічний і меланхолічний. Як зазначають П. Д. Дудкін та О. Б. Мосій, темперамент проявляється у темпі реакцій, емоційній вираженості, витривалості та рівні відкритості у взаємодії. Оскільки ці властивості мають біологічну основу і залишаються відносно стабільними протягом життя, вони істотно впливають на стиль професійної поведінки, комунікаційні особливості та характер реагування на управлінські впливи. Особливості взаємодії керівника з працівниками різного темпераменту детально відображено в таблицях [11, 21–23].

Таблиця 1.5 – Взаємодія стилю керівництва та організаційної поведінки працівників залежно від типу темпераменту

Тип темпераменту	Загальна характеристика поведінки в організації	Оптимальні управлінські підходи до підлеглого	Особливості стилю керівника цього типу та вплив на персонал
Холерик	Висока активність, рішучість, ініціативність. Легко адаптується до змін, прагне впливу та лідерства. Емоційно вибуховий, швидко реагує на стресові ситуації, не переносить одноманітності.	– надавати відповідальні, динамічні та творчі завдання; – здійснювати помірний контроль без надмірного тиску; – визнавати його прагнення до кар’єрного зростання; – залучати до комунікації з партнерами; – дотримуватися партнерського стилю у взаємодії.	Має схильність до авторитарного стилю: очікує швидких рішень і високої віддачі. У підлеглих може викликати напруженість, але водночас здатен мобілізувати команду в кризових ситуаціях.

Продовження таблиці 1.5

Сангвінік	Комунікабельний, енергійний, гнучкий, легко встановлює контакти. Стресостійкий, прагне нових завдань та професійного розвитку.	– використовувати його організаторський потенціал; – забезпечувати можливості кар'єрного зростання; – давати різнопланові завдання, уникати рутини; – підтримувати ділову та конструктивну взаємодію.	Дотримується активного, комунікаційно відкритого стилю. Може бути ефективним лідером у колективах, де важлива динаміка, але інколи нехтує деталями й надто покладається на ентузіазм.
Флегматик	Стабільний, надійний, послідовний, схильний до глибокого опрацювання інформації. Має низьку потребу в змінах, може повільніше адаптуватися. Уникає конфліктів, але здатен накопичувати приховане невдоволення.	– пропонувати завдання, що потребують уважності та точності; – надавати час на адаптацію й обдумування; – застосовувати чіткі інструкції; – регулярно стимулювати й підтримувати активність; – уникати перевантаження багатозадачністю.	У ролі керівника діє структуровано, очікує передбачуваності та відповідальності. Потребує часу на прийняття рішень. Його стиль стабілізує команду, але може знижувати темп роботи в умовах змін.
Меланхолік	Чутливий, вразливий, відповідальний, схильний до самокритики. Важко переносить конфлікти й стресові ситуації, цінує підтримку та позитивний мікроклімат. Має хорошу інтуїцію й емпатію.	– забезпечувати емоційну підтримку; – уникати критики в присутності інших; – не доручати ризикові чи надстресові види діяльності; – використовувати його інтуїтивні здібності в аналізі ситуацій; – залучати до підтримувальних функцій у колективі.	Рідко займає керівні посади. Якщо стає керівником, потребує стабільного середовища та підтримки. Його стиль відзначається емпатійністю, але може бути надто м'яким у складних управлінських ситуаціях.

Подальший аналіз факторів, що визначають стиль керівництва, свідчить: управлінська манера формується не лише внаслідок організаційних вимог чи впливу професійних концепцій, а й значною мірою залежить від індивідуально-психологічних характеристик самого керівника. Як зазначають П. Д. Дудкін та О. Б. Мосій, одним із ключових чинників, що

опосередковує вибір управлінських стратегій, виступає домінуючий стиль мислення керівника, який визначає особливості прийняття рішень, характер комунікації з персоналом, рівень директивності чи демократичності, а також специфіку реагування у стресових та конфліктних ситуаціях.

Урахування стильових особливостей мислення є важливим для розуміння того, яким чином когнітивні установки керівника корелюють з його управлінською поведінкою та впливають на організаційну поведінку працівників. Типологія стильового мислення дозволяє пояснити індивідуальні відмінності в управлінських підходах і показує, чому різні керівники, перебуваючи в однакових умовах, обирають різні стилі керівництва. Узагальнені характеристики цих типів наведено в таблиці [32, 24–26].

Таблиця 1.6 — Типологія особистостей за стильовими особливостями мислення та їхній зв'язок зі стилями керівництва

Тип стильового мислення	Загальна характеристика поведінки в організації	Як управляти підлеглим цього типу	Особливості стилю керівника цього типу та вплив на персонал
Аналітики	Орієнтовані на точність, логіку, системність. Працюють ретельно, педантично, не люблять помилок. Потребують чітких правил, стабільності, достатнього часу для виконання задач. Консервативні, структуровані, емоційно стримані.	– формулювати завдання з чіткими вимогами та дедлайнами; – надавати інструкції, нормативні документи; – уникати хаосу, різких змін, суперечливих вказівок; – доручати аналітичні, структурні, точні види роботи; – підкреслювати професіоналізм і компетентність.	Такі керівники тяжіють до раціонально-адміністративного стилю. Забезпечують порядок і чіткість, але можуть створювати надмірну регламентацію. Підсилюють дисципліну, однак інколи гальмують інновації та творчість персоналу.
Прагматики	Орієнтовані на конкретний результат, інновації та динаміку. Не терплять рутину, легко перемикаються,	– доручати запуск нових проєктів, інноваційних ініціатив;	Як керівники, прагматики реалізують лідерсько-підприємницький

Продовження таблиці 1.6

	енергійні, комунікабельні. Легко працюють в умовах невизначеності та обмеженого часу.	– не перевантажувати дрібними регламентами; – уникати надмірного контролю; – давати простір для імпровізації; – використовувати швидкий зворотний зв'язок.	стиль:генерують ідеї, активізують команду, заохочують нестандартні рішення. Можуть нехтувати деталями й перенавантажувати персонал темпом змін.
Реалісти	Орієнтовані на практичний результат, сильні організатори. Підбирають команду фахівців і вміють розподіляти ролі. Люблять керувати людьми й процесами, впливати, радити, координувати. Комунікація пряма й проста.	– доручати задачі, що потребують взаємодії з партнерами, переговорів, управління командою; – залучати до координаційних функцій; – забезпечувати доступ до достовірних фактів і даних; – уникати надмірно делікатних ситуацій, де потрібно тонке психологічне втручання.	Реалісти формують директивно-діловий стиль керівництва: швидко ухвалюють рішення, ефективні у переговорах. Посилюють організованість колективу, але можуть бути недостатньо тактовними у складних людських ситуаціях.
Ідеалісти	Орієнтовані на морально-етичні цінності, емпатійні, підтримувальні. Сильні у створенні позитивного клімату, налагодженні довіри. Уникають конфліктів, прагнуть гармонії. Мають потужну комунікативну інтуїцію.	– залучати до вирішення конфліктів; – просити про допомогу у формуванні командної атмосфери; – уникати завдань, що потребують жорстких дій або критики; – використовувати їхню здатність мотивувати інших.	Як керівники, ідеалісти схиляються до демократичного та гуманістичного стилю. Їхні команди зазвичай згуртовані та лояльні, але в умовах конкуренції чи криз можуть втрачати рішучість.
Критики	Уважно аналізують ризики, помічають недоліки й упущення. Часто іронічні та незручні у спілкуванні, але добре виявляють слабкі місця системи.	– залучати до експертизи рішень, прогнозування ризиків; – не доручати задачі, де потрібно стабілізувати колектив; – використовувати їх у ролях аналітичних «фільтрів»; – обмежувати участь у конфліктних ситуаціях.	Як керівники, критики реалізують контролюючо-аналітичний стиль. Підвищують якість рішень, але можуть спричиняти невпевненість у колективі через надмірну критичність.

Домінуючий стиль мислення керівника є одним із базових чинників, що визначають особливості його управлінської манери та характер впливу на персонал. Аналітики забезпечують високий рівень упорядкованості та системності, однак інколи можуть обмежувати інноваційність і гнучкість колективу. Прагматики, навпаки, стимулюють динаміку, розвиток і швидкі зміни, але їхня схильність до багатозадачності та імпровізації іноді створює надмірну нестабільність. Реалісти є ефективними організаторами й переговірниками, хоча інколи втрачають чутливість до емоційних аспектів взаємодії. Ідеалісти вибудовують атмосферу довіри, підтримки та командної єдності, проте можуть бути недостатньо рішучими в умовах високої конкуренції чи конфліктів. Критики підвищують якість управлінських рішень завдяки вмінню бачити ризики, однак їхня надмірна вимогливість здатна ускладнювати командну взаємодію.

Таким чином, обраний стиль керівництва значною мірою опосередкований особистісними та когнітивними особливостями керівника і визначає те, як він сприймає робочі ситуації, організовує комунікацію та регулює поведінку працівників. Це, своєю чергою, формує специфіку організаційної поведінки персоналу, рівень його залученості, відповідальності, готовності до співпраці та сприйняття змін. Усвідомлення цих взаємозв’язків є важливим інструментом підвищення ефективності управління та оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі, що особливо актуально в умовах сучасних організаційних трансформацій.

1.4. Організаційна поведінка в умовах соціальних змін та кризових викликів

Сучасні соціально-економічні процеси в Україні формують нову управлінську реальність, у якій керівники та працівники мають реагувати на зміни значно швидше, ніж у докризові періоди. Такі умови потребують оновленої кадрової політики, здатної забезпечити ефективне функціонування

організаційної системи та своєчасне розв’язання проблем, пов’язаних із поведінкою персоналу. Фактично організації змушені адаптуватися до динамічного середовища, у якому поведінкові реакції працівників зазнають суттєвих трансформацій.

Основні чинники цих змін зумовлені економічною та соціальною нестабільністю держави, що проявляється у зниженні промислового виробництва, зростанні безробіття та інфляційних процесів. Залежність від зовнішньої фінансової підтримки стимулює розвиток переважно великих підприємств і водночас сприяє зростанню трудової мобільності: працівники значно частіше змінюють місце роботи, що впливає на їхній емоційний стан, рівень лояльності та способи адаптації до нових організаційних середовищ.

Як зазначає Абрамова І., пандемія COVID-19, впровадження воєнного стану та загальна соціально-економічна нестабільність спричинили суттєву зміну моделей професійної поведінки. Співробітники по-різному реагують на нові умови праці, що обумовлює різний рівень стресостійкості та адаптації. За таких обставин управління організаційною поведінкою не лише не втрачає актуальності, а й набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує психологічну стійкість персоналу та підтримку його продуктивності в умовах підвищеної невизначеності [1, 82].

Додатковий вплив на управлінські процеси справляють соціальні ризики, що значно загострилися після повномасштабного вторгнення Росії. На думку Кульчицького І.І., війна створила безпрецедентні виклики для системи соціального захисту та змусила державні інституції й управлінців переглядати існуючі механізми реагування, розробляючи нові стратегії мінімізації негативних наслідків [21, 5]. Такі зміни неминуче позначаються і на організаційному рівні, формуючи нові підходи до роботи з персоналом.

Поглиблюючи цей аналіз, Прісняков Л. М. наголошує, що будь-які кризові явища, економічні, політичні чи соціальні, створюють пряму загрозу стабільності бізнесу та ефективності його функціонування. У таких умовах ключовим завданням керівництва стає збереження трудового потенціалу

організації та адаптація діючих управлінських механізмів до змінених умов. Особливої актуальності набуває мотивація працівників, проте значна частина традиційних методів поступово втрачає ефективність, оскільки змінюються актуальні потреби та пріоритети персоналу [48, 236].

Аналіз чинників, які негативно впливають на ефективність функціонування персоналу, свідчить, що кризові умови створюють суттєву загрозу стабільності бізнесу та знижують результативність його діяльності. За таких обставин головним завданням роботодавця стає не лише оперативне реагування на зовнішні виклики, а й збереження трудового потенціалу організації. Це потребує перегляду та адаптації чинних управлінських механізмів, оскільки традиційні підходи вже не відповідають зміненим потребам і поведінковим пріоритетам персоналу. Як зазначають Козак К.Б. та Корсікова Н.М., класичні мотиваційні інструменти поступово втрачають ефективність, а працівники дедалі частіше орієнтуються на безпеку, підтримку, гнучкість і прозорість взаємодії [16].

У таких умовах управління організаційною поведінкою набуває особливої ваги та потребує комплексних дій керівництва, спрямованих на підтримання стабільності колективу. Основні завдання менеджменту в період кризи охоплюють такі напрями:

– розвиток співпраці, взаємодопомоги та конструктивних форм конкуренції;

– підтримання командного духу й підсилення внутрішньої згуртованості;

– формування відчуття єдності, залученості та організованості персоналу;

– забезпечення психологічного розвантаження та підтримки членів колективу;

– стимулювання індивідуальної та групової мотивації з урахуванням змінених потреб;

– зміцнення авторитету керівництва та підвищення довіри до управлінських рішень;

– налагодження ефективної комунікації та взаєморозуміння в межах робочих процесів;

– підвищення продуктивності та якості трудової діяльності працівників [1, 83].

Виконання зазначених завдань допомагає досягти ключової мети, перевести персонал із стану гострого стресу до стану адаптації, що є визначальним чинником функціональної стійкості будь-якої організації в період нестабільності. З огляду на це важливо простежити, як саме змінюється організаційна поведінка працівників залежно від умов функціонування підприємства.

Для системного розуміння цих відмінностей узагальнені особливості поведінки персоналу в стабільних та кризових умовах наведено у порівняльній таблиці.

Таблиця 1.7 – Порівняльна характеристика організаційної поведінки в кризових соціально-економічних умовах

Критерій порівняння	Організаційна поведінка у стабільних умовах	Організаційна поведінка в кризових умовах
Базова модель поведінки	Переважно авторитарна	Підтримуюча, колегіальна або модель опіки
Базис взаємодії	Влада, ієрархія, регламентація	Партнерство, лідерство, управлінська підтримка
Орієнтація працівників	Формальне підпорядкування, виконання завдань	Відповідальність перед собою, колективом і спільним результатом
Орієнтація системи управління	Адміністративні повноваження, фінансові стимули, пільги	Командна робота, взаємодопомога, узгодженість рішень
Домінуючі потреби персоналу	Статус, визнання, професійна самореалізація	Потреба у безпеці, стабільності, збереженні робочого місця
Участь працівників в управлінні	Помірний ентузіазм, участь за ініціативи керівництва	Пасивна позиція, мінімальна залученість через невизначеність
Психологічний стан працівника	Залежність від керівника або організації	Самодисципліна, прагнення адаптації, зростання участі в управлінні за умов підтримки

Порівняння особливостей організаційної поведінки у стабільних і кризових умовах дає змогу виявити глибокі трансформації в підходах до управління персоналом та зрозуміти, які саме фактори спричиняють зміну управлінських стратегій. Як зазначають Продіус О. І. та Адирова Т. І., економічні, соціальні, політичні та воєнні потрясіння порушують звичні механізми функціонування організацій, що потребує переходу до моделей, здатних забезпечити оперативну адаптацію та психологічну стійкість персоналу [34]. У цьому контексті стає очевидним, що авторитарні підходи, ефективні у відносно стабільних умовах, у кризових ситуаціях значною мірою поступаються стилям керівництва, заснованим на партнерстві, управлінській підтримці та колегіальній взаємодії.

Зміна організаційної поведінки персоналу значною мірою зумовлена переорієнтацією працівників на задоволення базових потреб, передусім потреби в безпеці, стабільності та збереженні робочого місця. Копчак Ю. С., Слюсаренко К. В. та Чумаков К. І. підкреслюють, що в умовах підвищеної невизначеності залежність співробітників від керівника зростає: вони потребують чітких інструкцій, емоційної підтримки та передбачуваності управлінських рішень [17]. Тому керівник у кризовий період фактично виконує роль не лише адміністративного менеджера, а й психологічного лідера, який здатен підтримувати командну рівновагу та запобігати посиленню деструктивних емоційних реакцій.

Поглиблюючи це положення, Чорнодід І. С. та Василець Н. М. наголошують, що воєнний стан і тривала невизначеність формують підвищений запит на управлінські моделі підтримуючого та колегіального типу. Саме вони, на думку авторів, сприяють формуванню самодисципліни, розвитку довіри в колективі, зміцненню почуття єдності та підвищенню відповідальності працівників за спільний результат [52]. У такій системі керівник виконує важливу стабілізаційну функцію, створює психологічно безпечний простір, мінімізує вплив стресових факторів і активізує внутрішні ресурси персоналу.

З урахуванням того, що в кризових ситуаціях поведінка працівників значною мірою визначається рівнем задоволення їхніх первинних потреб, одним із ключових завдань менеджменту стає створення умов, які гарантують як фізичну, так і психологічну захищеність. Тільки за наявності відчуття безпеки можливе формування дієвих мотиваційних механізмів та підтримання продуктивності персоналу в умовах підвищеного стресу. Саме це становить основу адаптивної та стійкої організаційної поведінки, яка забезпечує життєздатність підприємства у періоди зовнішніх та внутрішніх кризових впливів.

Подальший аналіз свідчить, що в умовах кризи ефективність управління організаційною поведінкою значною мірою залежить від того, наскільки керівництво здатне забезпечити базові умови безпеки та психологічної стабільності персоналу. Абрамова І. акцентує, що комплекс першочергових управлінських заходів має включати:

1. *створення фізично безпечного середовища*, а саме облаштування доступного укриття, чітко позначених шляхів евакуації, забезпечення необхідних ресурсів для перебування під час повітряних тривог;
2. *проведення регулярних інструктажів*, які визначають порядок дій у надзвичайних ситуаціях, правила поведінки в укритті та надання домедичної допомоги;
3. *інформаційно-консультаційну підтримку*, що включає роз’яснення прав працівників, специфіки оновленого законодавства воєнного часу, особливостей зміни графіків чи форматів роботи [1, 85].

Сучасні підходи до кризового управління персоналом підкреслюють, що керівник має враховувати ширший спектр психологічних і організаційних потреб працівників.

По-перше, згідно з рекомендаціями «П’ять порад управління персоналом під час війни» [39], відкрита та постійна комунікація є ключовою умовою зниження тривожності та підтримання довіри. Йдеться не тільки про оперативне інформування щодо робочих процесів, а й про можливість

висловлювати переживання, отримувати емоційну підтримку та мати стабільний контакт із керівництвом.

По-друге, як підкреслюють Козак К. Б. та Корсікова Н. М., однією з центральних HR-функцій у період війни є гнучка організація праці. Вона включає адаптацію графіків, можливість дистанційної роботи, перерозподіл обов'язків та інші форми управлінської гнучкості, що дозволяють уникати перевантаження та підтримувати продуктивність за умов високої невизначеності [16].

По-третє, відповідно до рекомендацій HR-фахівців [49], керівник має забезпечувати підтримку психоемоційного стану персоналу, зокрема через організацію консультацій психолога, тренінгів зі стресостійкості, профілактику емоційного вигорання та створення умов для неформальної взаємодії, яка знижує рівень напруги.

По-четверте, важливим залишається завдання підсилення командної єдності та причетності **[**52**]**. Згуртованість колективу дозволяє компенсувати наслідки стресу, підвищує взаємопідтримку й сприяє формуванню конструктивних моделей поведінки, навіть коли зовнішня ситуація є нестабільною.

Таким чином, ефективне управління організаційною поведінкою під час кризових викликів передбачає комплексну стратегію, яка поєднує заходи фізичної та психологічної безпеки, прозору комунікацію, емоційну підтримку, управлінську гнучкість і розвиток командної згуртованості. Саме така модель дозволяє перевести працівників від стану дезорганізованого стресу до стану адаптації, забезпечуючи функціональну стійкість організації в умовах воєнних та соціально-економічних трансформацій.

РОЗДІЛ 2.
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

2.1. Організація дослідження організаційної поведінки персоналу

Емпіричне дослідження соціально-психологічних особливостей організаційної поведінки персоналу було спрямоване на виявлення взаємозв'язків між поведінковими стратегіями працівників, соціально-психологічним кліматом у колективі та особливостями управлінської взаємодії.

У дослідженні взяли участь 48 працівників (чоловіків - 18, жінок - 30) віком від 23 до 56 років, зайнятих у сфері соціальних послуг та адміністративного управління. Учасники мали стаж професійної діяльності від 2 до 24 років, що дозволило охопити різні рівні професійного досвіду та широку різноманітність поведінкових проявів у професійній взаємодії.

Кожний респондент був поінформований про мету дослідження, умови анонімності, конфіденційність отриманих відповідей та право припинити участь у будь-який момент без пояснення причин. Участь була добровільною, без зовнішнього тиску та без впливу адміністрації організації.

Мета емпіричного дослідження полягала у вивченні соціально-психологічних чинників організаційної поведінки персоналу, зокрема у виявленні ролі стилю керівництва, соціально-психологічного клімату та індивідуальних особливостей поведінкових стратегій працівників у структурі професійної діяльності.

Для досягнення мети дослідження було використано комплекс психодіагностичних методик українською мовою, які забезпечують комплексну оцінку організаційної поведінки та соціально-психологічних умов її формування:

1. Опитувальник «Оцінка психологічного клімату в колективі» (адаптовано Карамушкою Л. М.)

2. Опитувальник «Оцінка стилю керівництва» (адаптовано Карамушкою Л. М.)

3. Методика «Інструмент оцінки організаційної культури» (адаптовано Карамушкою Л. М., Шевченко А.М.).

Для більшого обґрунтування доцільності застосування психодіагностичних методик розкриємо кожну з них.

Опитувальник «Оцінка психологічного клімату в колективі» (адаптовано Карамушкою Л. М.) Додаток А [12, 236-238].

Мета методики: визначення рівня соціально-психологічного клімату в колективі, оцінка емоційної атмосфери, характеру міжособистісних взаємин, згуртованості та підтримки між членами групи.

Учасникам необхідно оцінити, які саме полярні ознаки психологічного клімату притаманні їхньому колективу. Для цього респондент читає пару протилежних характеристик (зліва — позитивний варіант, справа — негативний) і ставить знак «+» у відповідній позиції середньої шкали:

3 2 1 0 –1 –2 –3

Де:

— 3, 2, 1 — у колективі переважає позитивна ознака;

— 0 — обидві ознаки проявляються однаково;

— –1, –2, –3 — переважає негативна ознака.

Методика містить 13 пар полярних характеристик, що охоплюють такі параметри клімату, як: настрій у колективі, характер міжособистісних стосунків, реакція на успіхи та невдачі, ставлення до новачків, згуртованість у складних ситуаціях тощо.

Обробка даних здійснюється у два основні етапи.

Перший етап — індивідуальний результат кожного респондента.

1. Підсумовуються всі позитивні (+) та негативні (–) оцінки.

2. Від більшої абсолютної суми віднімається менша.

3. Отримана величина може бути позитивною або від’ємною — це індивідуальний індекс соціально-психологічного клімату.

Другий етап — груповий результат.

1. Усі індивідуальні індекси складаються.
2. Сума ділиться на кількість респондентів.
3. Отриманий середній індекс порівнюється з «ключем» методики:

— +22 і більше — високий ступінь сприятливості клімату;

— +8 до +22 — середній рівень сприятливості;

— 0 до +8 — низький рівень сприятливості;

— 0 до –8 — початковий рівень несприятливості;

— –8 до –10 — середній рівень несприятливості;

— –10 і нижче — високий рівень несприятливості.

Опитувальник «Оцінка стилю керівництва» (адаптовано Карамушкою Л. М.) Додаток Б [12, 219-223].

Мета методики: виявлення домінуючого стилю керівництва менеджера (авторитарно-одноосібного, пасивного чи одноосібно-демократичного) та визначення ступеня вираженості відповідного стилю у професійній діяльності.

Учасникам пропонується уважно прочитати наведені твердження, що стосуються характеру, стилю поведінки та способу взаємодії з підлеглими. Необхідно обвести кружечком номери тих тверджень, які найточніше відображають власну поведінку. Якщо ситуація ніколи не траплялася, респондент має уявити, як би він поводився.

Методика містить 60 тверджень, що описують різні прояви управлінських стратегій:

— схильність до жорсткого контролю, домінування або наказового стилю;

— толерантність, м’якість, відсутність ініціативи та невтручання;

— демократичність, співпрацю, орієнтацію на розвиток колективу.

Зміст методики

Умовно твердження згруповані у три управлінські стилі:

1. Авторитарно-одноосібний стиль. Характеризується жорстким контролем, домінуванням, високою вимогливістю, орієнтацією на накази й беззаперечне виконання. Ключові твердження: 1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60.

2. Пасивний стиль керівництва. Виявляється у небажанні брати відповідальність, униканні рішень, непослідовності, слабкому контролі, надмірній м’якості й схильності до самоусунення. Ключові твердження: 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59.

3. Одноосібно-демократичний стиль. Характеризується партнерською взаємодією, вмінням слухати підлеглих, делегуванням, гнучкістю, орієнтацією на колективну думку та розвиток ініціативи. Ключові твердження: 3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58.

Обробка результатів

1. Підраховується кількість позначених респондентом тверджень у межах кожного стилю.

2. Визначається сумарний бал за кожним із трьох стилів.

3. Ступінь вираженості стилю інтерпретується за такими межами:

— 0–7 балів — мінімальний ступінь виявленості стилю;

— 8–13 балів — середній ступінь;

— 14–20 балів — високий ступінь.

Якщо всі три стилі мають мінімальні показники — стиль керівника вважається нестійким або невизначеним. У досвідчених керівників зазвичай спостерігається комбінація стилів, що свідчить про управлінську гнучкість.

Психологічна інтерпретація стилів керівництва

Авторитарно-одноосібний стиль

— 0–7 балів: слабке бажання бути лідером, нестійкість навичок, схильність до критики.

— 8–13 балів: вимогливість, орієнтація на накази, поверхневе врахування потреб підлеглих.

— 14–20 балів: жорсткість, непохитність, упередженість, ігнорування думки колективу.

Пасивний стиль

— 0–7 балів: невміння ставити завдання, низька рішучість.

— 8–13 балів: самоусунення, слабкий контроль, орієнтація на вплив ззовні.

— 14–20 балів: небажання відповідати за рішення, відсутність ініціативи, байдужість до колективу.

Одноосібно-демократичний стиль

— 0–7 балів: невпевненість у власних управлінських якостях, прагнення опиратися на актив.

— 8–13 балів: орієнтація на інтереси колективу, партнерство, уміння переконувати.

— 14–20 балів: координація діяльності групи, делегування, підтримка ініціативи, високий рівень тактовності та справедливості.

Методика «Інструмент оцінки організаційної культури» (адаптовано Карамушкою Л. М., Шевченко А.М.) Додаток В [14, 19-28].

У своїй основі методика ґрунтується на моделі конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Куїнна, що дозволяє визначити тип організаційної культури за двома ключовими вимірами: «гнучкість – стабільність», «внутрішня орієнтація – зовнішня орієнтація».

У поєднанні ці виміри утворюють чотири типи культури:

— кланова,

— адхократична,

— ринкова,

— ієрархічна.

Мета методики: оцінка типу організаційної культури та визначення її ключових характеристик, а також аналіз бажаних змін у культурі організації у найближчій перспективі.

Респондентам пропонується два опитувальники:

— Опитувальник 1 – оцінка РЕАЛЬНОЇ організаційної культури,

— Опитувальник 2 – оцінка БАЖАНОЇ організаційної культури.

Кожен із шести пунктів містить чотири альтернативи відповідей (A, B, C, D). Необхідно розподілити 100 балів між цими чотирма альтернативами залежно від того, наскільки кожна характеристика відповідає організації.

Приклад розподілу:

— 55 балів — найбільш характерна альтернатива;

— 20 + 20 балів — частково характерні;

— 5 балів — найменш виражена ознака.

Кожен опитувальник містить 6 блоків, які відображають ключові елементи організаційної культури:

1. Важливі характеристики організації
2. Стиль лідерства
3. Управління персоналом
4. Об’єднуюча сутність працівників
5. Стратегічні цілі організації
6. Критерії успіху

Кожен блок включає чотири альтернативи:

— A — кланова культура

— B — адхократична культура

— C — ринкова культура

— D — ієрархічна культура

Аналіз даних здійснюється окремо для реальної та бажаної культури.

1. Підсумовується кількість балів для кожної альтернативи (A, B, C, D) у межах усіх шести питань.

2. Кожна сума ділиться на 6 — отримується середній показник за типом культури.

3. Сума середніх значень формує профіль організаційної культури.

Порівняння опитувальника 1 і 2 дозволяє:

— виявити розрив між реальною та бажаною культурою;

— встановити напрямок необхідних змін;

— оцінити рівень задоволеності працівників культурою організації.

Типи організаційної культури (за моделлю К. Камерона та Р. Куїнна)

1. Кланова культура (А)

— Внутрішня орієнтація, гнучкість.

— Сприятливий психологічний клімат, командність, взаємна довіра.

— Лідер — наставник, співпрацівник.

— Критерій успіху — згуртованість, розвиток персоналу.

2. Адхократична культура (В)

— Зовнішня орієнтація, гнучкість.

— Новаторство, творчість, готовність до ризику.

— Лідер — інноватор.

— Критерій успіху — інновації та зміни.

3. Ринкова культура (С)

— Зовнішня орієнтація, стабільність.

— Конкурентність, орієнтація на результат, індивідуальні досягнення.

— Лідер — вимогливий конкурент.

— Критерій успіху — результативність, лідерство.

4. Ієрархічна культура (D)

— Внутрішня орієнтація, стабільність.

— Формалізація, регламентація, контроль.

— Лідер — координатор, організатор.

— Критерій успіху — плановість, надійність, порядок.

Обґрунтувавши доцільність використання психодіагностичного інструментарію, можемо переходити до аналізу впливу соціально-психологічних чинників на організаційну поведінку персоналу.

2.2. Особливості впливу соціально-психологічних чинників на організаційну поведінку

Для оцінювання емоційно-ціннісних характеристик мікросередовища організації було застосовано методику «Оцінка психологічного клімату в колективі» (адаптовано Л. М. Карамушкою). Зазначений інструмент дозволяє визначити не лише загальний рівень сприятливості клімату, але й виявити провідні тенденції міжособистісних відносин, готовність членів колективу до взаємопідтримки та ступінь інтегрованості працівників у групу.

Респонденти оцінили 13 пар полярних характеристик, що відображають як позитивні, так і негативні прояви психологічного клімату. Отримані бали були підраховані відповідно до індивідуальних та групових показників методики, що дало змогу визначити узагальнений індекс сприятливості соціально-психологічної атмосфери в досліджуваному колективі. Узагальнені результати опитування подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Результати оцінки соціально-психологічного клімату в досліджуваному колективі

№	Полярна характеристика клімату	Середній бал
1	Бадьорий, життєрадісний настрій — гнітючий настрій	**+1.8**
2	Доброзичливість, взаємні симпатії — конфліктність, антипатії	**+1.6**
3	Взаєморозуміння між угрупованнями — конфлікти між групами	**+1.3**
4	Прагнення брати участь у спільній діяльності — байдужість, негативизм	**+1.1**
5	Співпереживання успіхам і невдачам — байдужість, заздрість	**+1.4**
6	Повага до думки інших — нетерпимість, переконання у власній правоті	**+1.0**
7	Переживання успіхів колективу як власних — байдужість	**+1.2**
8	«Один за всіх» у складні моменти — розгубленість, сварки	**+0.9**
9	Гордість за успіхи колективу — байдужість	**+1.5**
10	Активність, енергійність колективу — пасивність, інертність	**+1.3**
11	Підтримка новачків — ворожість до нових членів	**+1.7**
12	Захоплення спільними справами — орієнтація лише на власні інтереси	**+0.8**
13	Справедливість, захист слабких — привілейованість, зверхність	**+0.6**
	Середній бал	**16,2**

На основі отриманих середніх значень (поданих в таблиці 2.1) за кожною з 13 полярних характеристик можна зробити висновок про загальний емоційний фон колективу, рівень згуртованості, міжособистісної взаємодії та готовності працівників до спільної діяльності. Усі показники мають додатні значення, що свідчить про домінування позитивних тенденцій у соціально-психологічному кліматі. Нижче подано детальну інтерпретацію кожної категорії.

1. Настрій у колективі (+1.8) - високий показник свідчить про переважання бадьорого, емоційно піднесеного настрою серед працівників. Колектив загалом характеризується оптимізмом, позитивним ставленням до роботи та відсутністю емоційної напруги.

2. Характер міжособистісних стосунків (+1.6) – переважає доброзичливість, взаємна симпатія та конструктивна взаємодія переважають над конфліктністю. Працівники схильні підтримувати один одного, демонструють толерантність і взаємну повагу.

3. Взаємодія між групами/угрупованнями (+1.3) - у колективі домінує взаєморозуміння між різними підгрупами, відсутні ознаки виражених внутрішніх конфліктів або змагання. Підрозділи або неформальні групи співпрацюють, а не конкурують.

4. Спрямованість на спільну діяльність (+1.1) - працівники виявляють готовність брати участь у колективних завданнях і проєктах. Хоча рівень зацікавленості не є максимально високим, він достатній для забезпечення прийнятної ефективності командної роботи.

5. Реакція на успіхи та невдачі колег (+1.4) - співробітники здебільшого щиро радіють успіхам інших і співпереживають у випадку невдач. Показник свідчить про емпатійність, низький рівень заздрості та конструктивну комунікацію.

6. Ставлення до думки інших (+1.0) - у колективі є певна взаємоповага, проте іноді трапляються випадки проявів надмірної впевненості у власній правоті. Це може свідчити про наявність окремих сильних особистостей або локальних зон напруги.

7. Ставлення до результатів діяльності колективу (+1.2) - працівники ототожнюють себе з успіхами організації, відчувають причетність до спільних результатів і проявляють відповідальність за їх досягнення.

8. Згуртованість у складних ситуаціях (+0.9) - колектив здатний мобілізуватися у кризові моменти, але згуртованість проявляється не завжди. Це може бути пов’язано зі стресом, перевантаженням або недостатньою комунікацією між окремими працівниками.

9. Реакція на зовнішнє визнання (+1.5) - працівники пишаються колективом і позитивно реагують на зовнішню оцінку результатів роботи. Це показник здорової групової ідентичності та мотивації.

10. Рівень активності та енергійності (+1.3) - колектив характеризується достатнім рівнем працездатності, ініціативності та енергійності. Працівники залучені у робочі процеси та проявляють зацікавленість у результаті.

11. Ставлення до новачків (+1.7) - колектив толерантно, підтримувально ставиться до нових членів. Новачки не відчувають ворожості чи відторгнення, їм допомагають адаптуватися та включитися в роботу.

12. Здатність організовувати спільні справи (+0.8) - індекс є додатним, але нижчим порівняно з іншими категоріями. Це означає, що хоча загалом колектив здатний до командної роботи, можуть виникати труднощі з її ініціацією або підтриманням високого рівня командної взаємодії.

13. Справедливість і захист слабших (+0.6) - показник додатний, але найнижчий серед усіх:

— іноді спостерігається нерівність у розподілі уваги, навантаження або ресурсів;

— окремі працівники відчувають себе менш підтриманими;

— існують ознаки формальних чи неформальних «привілейованих» груп.

Груповий індекс соціально-психологічного клімату, що становить +16.2, відповідає середньому ступеню сприятливості згідно з діагностичним

ключем методики. Це свідчить про те, що в досліджуваному колективі переважають позитивні міжособистісні взаємини, конструктивний стиль комунікації та достатній рівень підтримки між працівниками.

Отриманий показник відображає такі тенденції:

— емоційний фон у колективі загалом позитивний, працівники схильні до доброзичливості, взаємоповаги та конструктивної взаємодії;

— рівень згуртованості є достатнім, однак не максимальним, що свідчить про можливість посилення командної взаємодії;

— працівники ототожнюють себе з успіхами організації, демонструють готовність підтримувати інших і формують стійке відчуття причетності до спільної діяльності;

— конфліктні тенденції, емоційна напруга та внутрішньогрупова конкуренція виражені низько, що забезпечує стабільність соціально-психологічного середовища;

— окремі параметри (особливо пов’язані зі справедливістю та єдністю у кризових ситуаціях) мають потенціал для удосконалення.

Таким чином, індекс +16.2 вказує на те, що соціально-психологічний клімат у колективі є переважно позитивним та функціонально сприятливим, створює комфортні умови для діяльності працівників та виступає чинником, який загалом підсилює продуктивну організаційну поведінку. Водночас існують ресурси для подальшого розвитку командної згуртованості, вдосконалення взаємопідтримки та підвищення відчуття справедливості у взаємодії між працівниками.

Для дослідження управлінської взаємодії в організації було використано опитувальник «Оцінка стилю керівництва», який дозволяє визначити домінуючі управлінські стратегії: авторитарно-одноосібну, пасивну та одноосібно-демократичну. Методика дає можливість оцінити не лише характер комунікації керівника з персоналом, а й загальні управлінські тенденції, які впливають на формування організаційної поведінки працівників.

Для узагальнення результатів було сформовано таблицю середніх показників за трьома стилями керівництва у досліджуваному колективі.

Таблиця 2.2 - Середні показники за методикою «Оцінка стилю керівництва»

Стиль керівництва	Середній бал (0–20)	Рівень вираженості
Авторитарно-одноосібний	8.7	Середній рівень
Пасивний	5.2	Мінімальний рівень
Одноосібно-демократичний	14.9	Високий рівень

За результатами таблиці 2.1., можемо визначити, найвираженіший стиль у нашій вибірці «Одноосібно-демократичний» (14,9 балів) - високий рівень. Керівник намагається працювати разом із командою, а не «над» нею, прислухається до думок працівників, заохочує до ініціативи й участі в прийнятті рішень та створює відкрите та доброзичливе робоче середовище.

Працівники при такому стилі почуваються впевненіше, легше включаються в роботу і проявляють більше активності та творчості. Саме тому високий рівень демократичного стилю є позитивним показником і добре узгоджується з попередніми даними про сприятливий соціально-психологічний клімат.

«Авторитарно-одноосібний стиль» (8,7 балів) - середній рівень. Авторитарність у керівника присутня, але не є основною. Працівники зауважують, що іноді керівник проявляє вимогливість, може жорстко контролювати виконання завдань, у важливих або кризових ситуаціях може швидко ухвалювати рішення самостійно.

Такий рівень авторитарності вважається нормальним і навіть корисним, особливо в тих умовах, де потрібна дисципліна або чіткість дій. Тобто керівник не «тисне» на колектив постійно, але може взяти ситуацію під контроль, якщо це потрібно.

«Пасивний стиль» (5,2 бали) - мінімальний рівень. Працівники зазначили, що керівник не уникає відповідальності, не залишає їх без

підтримки, не самоусувається від прийняття рішень. Це позитивно, адже високий рівень пасивності в керівництві зазвичай призводить до хаосу, невизначеності та зниження ефективності роботи. У нашому випадку такого немає, що свідчить про достатній рівень управлінської активності

Загалом стиль керівництва в нашій вибірці можна охарактеризувати як демократичний із помірною авторитарністю і низьким рівнем пасивності. Керівник здебільшого працює в команді, підтримує працівників і враховує їхню думку, але при цьому здатний взяти на себе відповідальність і забезпечити дисципліну, коли виникає потреба.

На нашу думку, такий стиль керівництва є найбільш сприятливим для формування здорового соціально-психологічного клімату, підвищення довіри та формування позитивної організаційної поведінки працівників.

Методика «Інструмент оцінки організаційної культури» застосовується для визначення домінуючих цінностей, норм та поведінкових моделей, які формують соціально-психологічний простір організації. Оскільки організаційна культура є одним із ключових чинників організаційної поведінки, методика дозволяє оцінити, які саме культурні орієнтири, внутрішні чи зовнішні, стабілізаційні чи гнучкі, визначають взаємодію працівників, стиль керівництва та характер соціально-психологічних процесів у колективі. Отримані результати представлені в таблиці 2.3-2.4.

Таблиця 2.3 - Результати оцінки реальної організаційної культури

Компоненти культури / Альтернативи	**A (Кланова)**	**B (Адхократична)**	**C (Ринкова)**	**D (Ієрархічна)**
Важливі характеристики	35	25	20	20
Загальний стиль лідерства	40	20	15	25
Управління персоналом	38	22	18	22
Об’єднуюча сутність	42	20	18	20
Стратегічні цілі	33	27	20	20

Продовження таблиці 2.3

Критерії успіху	36	26	20	18
Сума	224	140	111	125
Середнє значення	37.3	23.3	18.5	20.8

Для визначення очікувань працівників щодо оптимальної моделі функціонування організації було побудовано рисунок 2.1, який відображає середні значення показників реальної організаційної культури. Це дає змогу оцінити, який тип культури вважається персоналом найбільш ефективним і комфортним для професійної діяльності.

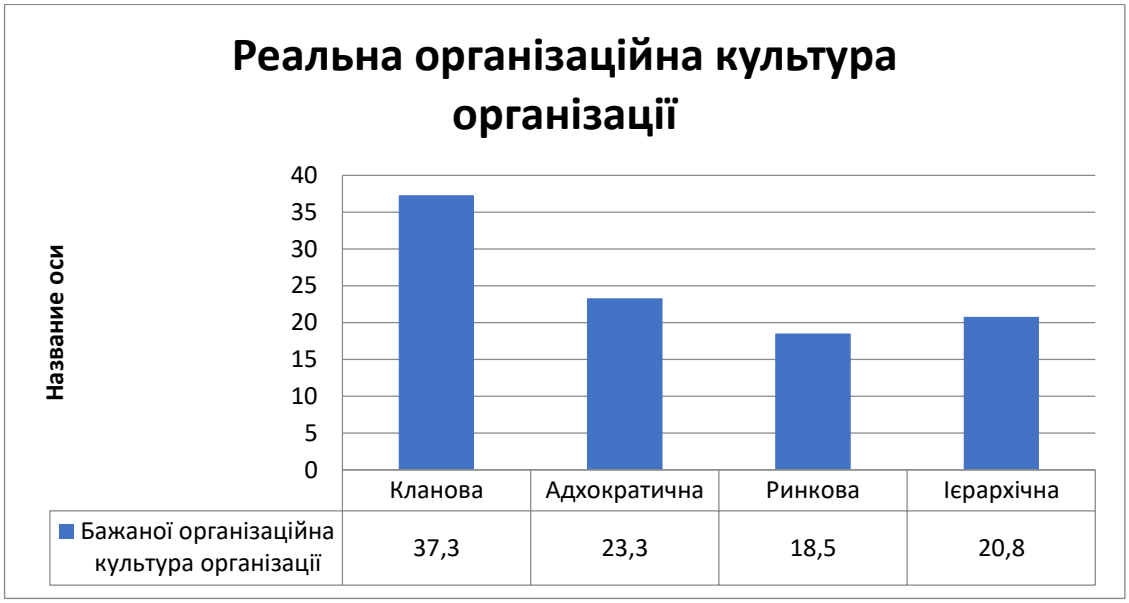


Рисунок 2.1. Середні значення показників реальної організаційної культури організації

Аналіз середніх значень (табл. 2.3 та рис. 2.1) показує, що у досліджуваній реальної організаційної культури організації домінує клановий тип культури, середньо виражені — адхократичний і ієрархічний, тоді як ринкова культура представлена найменше.

«Кланова культура» (37,3 - домінуюча орієнтація) - найвищий показник серед усіх чотирьох типів вказує, що внутрішня орієнтація на взаємодію, підтримку та згуртованість є ключовою характеристикою організації. Визначено, що в даній групі персоналу працівники активно

взаємодіють між собою, схильні допомагати колегам у складних ситуаціях. Важливою цінністю виступає командність, а не індивідуальні досягнення. Стиль спілкування характеризується доброзичливістю та помірною неформальністю. Працівники відчувають себе частиною організації, що формує високу соціальну включеність.

Для організаційної поведінки це означає, переважання кооперативних стратегій, готовність до взаємної підтримки, стабільність внутрішнього середовища та формування «безпечного простору» для комунікації.

«Адхократична культура» (23,3 — помірна вираженість). Середній рівень адхократичних характеристик свідчить про наявність у колективі елементів інноваційності, творчості та відкритості до змін, але вони не є провідними. Працівники можуть ініціювати нові ідеї, пропонувати нестандартні рішення, проте інноваційна активність проявляється вибірково й не завжди переходить у сталі практики. Ризик як інструмент управління розглядається обережно; колектив частіше спирається на перевірені способи дії, ніж на експерименти.

Для організаційної поведінки це означає помірну готовність до змін, інколи, схильність до креативних рішень, але домінування гнучкості не є визначальним. Працівники можуть адаптуватися до нових умов, однак у складних ситуаціях частіше покладаються на звичні методи та норми поведінки.

«Ринкова культура» (18,5 — низька–помірна вираженість). Низькі показники ринкової культури свідчать, що зовнішня конкуренція, прагнення до високої результативності, індивідуальні досягнення та жорсткі стандарти продуктивності не є домінуючими цінностями організації. Хоча орієнтація на результат безумовно присутня, працівники рідко сприймають професійну діяльність як «змагання» або як простір для високої персональної конкуренції. Тиск на досягнення максимальних показників не є яскраво вираженим; також не спостерігається надмірної вимогливості чи конфронтаційного стилю керівництва.

Для організаційної поведінки це означає, що працівники не демонструють агресивної конкуренції, переважає взаємодопомога, а не суперництво. Колектив орієнтований на виконання поставлених завдань, але в комфортному та соціально підтримувальному режимі; результат не ставиться вище, ніж людські стосунки.

«Ієрархічна культура» (20,8 — помірний рівень). Середній показник ієрархічної культури свідчить, що в організації присутні елементи структурованості, формалізації та контролю, однак вони не домінують. Працівники орієнтуються на визначені правила, процедурність і стабільність, але ці вимоги не мають надмірної жорсткості. Керівництво підтримує певний порядок і регламентованість, однак це не супроводжується надмірною бюрократизацією. Ієрархічність проявляється здебільшого в чітко визначених ролях та очікуваннях, а не у жорстких вертикальних відносинах.

Для організаційної поведінки це означає, що перевагу структурованого способу роботи, відповідальне ставлення до обов'язків, дотримання встановлених процедур. Водночас високий ступінь контролю не є характерним; працівники зберігають відносну автономію у межах робочих завдань.

Таблиця 2.4 - Результати оцінки бажаної організаційної культури

Компоненти / Альтернативи	**A (Кланова)**	**B (Адхократична)**	**C (Ринкова)**	**D (Ієрархічна)**
Важливі характеристики	45	30	15	10
Лідерство	48	28	12	12
Управління персоналом	46	30	10	14
Об'єднуюча сутність	50	28	12	10
Стратегічні цілі	42	34	14	10
Критерії успіху	44	33	13	10
Сума	275	183	76	66
Середнє значення	45.8	30.5	12.7	11.0

На основі узагальнених кількісних показників (табл. 2.4) було побудовано графічний профіль бажаної організаційної культури, що відображає співвідношення середніх значень за кожним із чотирьох типів культури. Візуалізація результатів у форматі римунка дозволяє наочно продемонструвати домінуючі цінності організації та специфіку її соціально-психологічного простору.



Рисунок 2.2. Середні значення показників бажаної організаційної культури організації

Аналіз отриманих результатів (табл. 2.4 та рис. 2.2) дає можливість визначити уявлення персоналу про оптимальний, з їх точки зору, тип організаційної культури, який би найкраще сприяв ефективній професійній діяльності та психологічному комфорту. На відміну від реальної культури, бажана культура відображає цінності, до яких прагнуть працівники, і демонструє ті елементи соціально-психологічного середовища, які вони вважають найбільш значущими.

«Кланова культура» (45,8 — бажаний домінантний тип). Найвищий середній показник свідчить про те, що працівники хотіли б бачити свою організацію максимально орієнтованою на взаємну підтримку, згуртованість та доброзичливі стосунки.

Найвищі значення за компонентами «об’єднуюча сутність» (50), «лідерство» (48) і «управління персоналом» (46) вказують, що персонал прагне:

— атмосфери довіри та взаємоповаги;

— командної взаємодії та готовності допомагати один одному;

— відкритого, партнерського стилю керівництва, при якому лідер виступає наставником, а не контролером;

— соціально-психологічної підтримки та відчуття належності до професійної спільноти.

З погляду організаційної поведінки це означає, що працівники прагнуть до переважання кооперативних стратегій, зниження рівня конкуренції, підсилення психологічної безпеки та стабільності у міжособистісних відносинах.

«Адхократична культура» (30,5 — бажана другорядна орієнтація). Працівники також виявляють чітке бажання мати більше можливостей для творчості, інновацій та гнучкого реагування на зміни, що підтверджується високими балами за компонентами «стратегічні цілі» (34) і «критерії успіху» (33).

Це свідчить про прагнення персоналу до:

— упровадження нових методів роботи;

— підтримки ініціативності та креативності;

— можливості пропонувати альтернативні рішення без страху помилки;

— більш динамічного та розвитку орієнтованого середовища.

Отже, бажана модель культури поєднує традиції та підтримку (клановість) із креативністю та відкритістю до інновацій (адхократія).

«Ринкова культура» (12,7 — небажаний компонент). Низькі показники ринкової складової свідчать про те, що працівники не прагнуть посилення конкуренції, жорсткої орієнтації на результат чи високої індивідуальної відповідальності за показники.

Низькі значення за всіма субшкалами означають очікування:

— відсутності внутрішньої конкуренції;

— мінімізації тиску на результат;

— орієнтації на якість взаємодії, а не на кількісні показники;

— комфорту та стабільності замість конфронтаційних моделей поведінки.

Працівники прагнуть не середовища «змагання», а середовища «співпраці».

«Ієрархічна культура» (11,0 — мінімально бажана). Працівники демонструють низький запит на формалізовану, регламентовану та надмірно контрольовану організацію.

Низькі показники свідчать, що персонал хотів би:

— менше бюрократії та жорстких правил;

— більший ступінь автономності у виконанні робочих завдань;

— гнучкішу систему управління та меншу вертикалізацію;

— мінімальний контроль, який не заважає творчості та ініціативності.

Працівники прагнуть середовища, де структурування й формальні процедури не обмежують розвиток та самостійність.

Отримані результати свідчать, що працівники уявляють комфортну та ефективну організацію як таку, що поєднує клановий тип культури з елементами адхократії, тоді як ринкова та ієрархічна складові мають бути мінімальними. Працівники прагнуть гуманістично орієнтованої, соціально стабільної та інноваційно відкритої організації, де психологічна безпека поєднується з можливістю самореалізації.

Порівняння показників реальної (табл. 2.3) та бажаної (табл. 2.4) організаційної культури дозволяє виявити відмінності між фактичним станом культурного середовища та уявленнями працівників про оптимальні умови професійної діяльності.

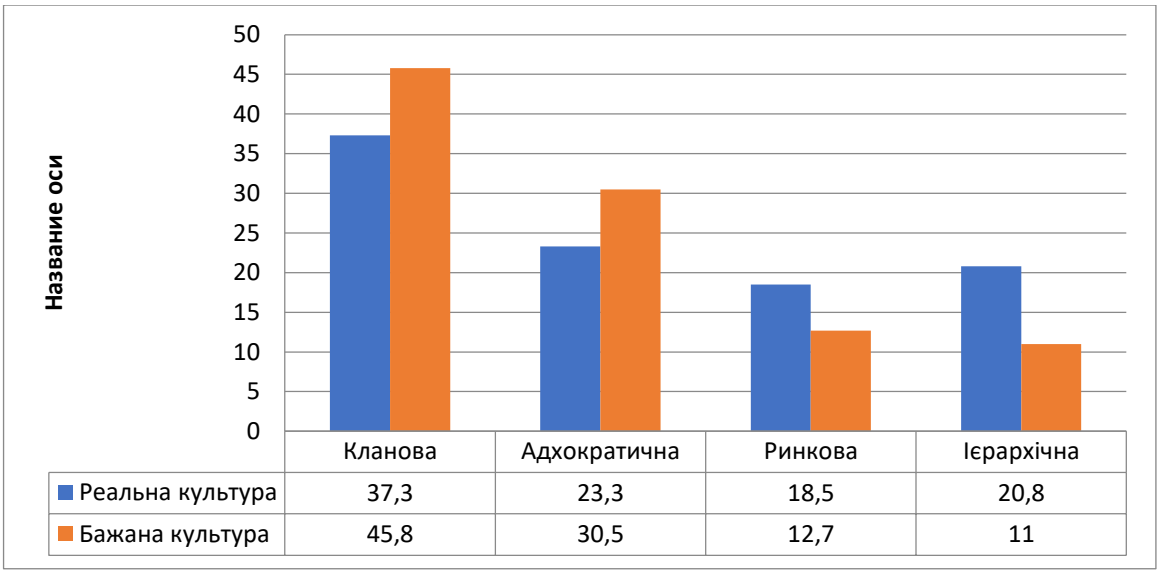


Рисунок 2.3 - Порівняльний аналіз реальної та бажаної організаційної культури

Порівняння структурних показників реальної та бажаної організаційної культури свідчить про загальну узгодженість ціннісних орієнтирів персоналу з фактичним станом культурного середовища організації. У центрі як реального, так і бажаного профілю перебуває клановий тип культури, проте працівники виявляють прагнення до його подальшого посилення. Це проявляється у бажанні мати ще більш згуртований колектив, орієнтований на взаємну підтримку, довіру та доброзичливість. Тобто домінантна характеристика організаційного простору зберігається, але її очікуваний рівень є вищим, ніж фактичний.

У порівнянні з реальним станом працівники також прагнуть до помірного зростання адхократичних елементів культури. Незважаючи на те, що інноваційність та гнучкість частково представлені у реальній організації, бажаний профіль демонструє потребу в більшій відкритості до нових ідей, підтримці творчих підходів та можливості проявляти ініціативу без страху помилки. Це дозволяє припустити, що персонал відчуває потенціал до змін, який наразі реалізовано не повністю.

Натомість ринкова культура виявляється менш бажаною, ніж представлена у реальності. Працівники прагнуть зменшення орієнтації на

конкуренцію, жорсткі стандарти результативності та індивідуальні змагання. Це свідчить про орієнтацію колективу на співпрацю, взаємодопомогу та стабільний психологічний клімат, а не на інтенсивну боротьбу за показники. Таким чином, ринкові елементи сприймаються як ті, що створюють додаткову напругу та не сприяють відчуттю комфорту.

Ще більш виразною є різниця між реальним та бажаним рівнем ієрархічності. Працівники демонструють запит на істотне зменшення формалізації, бюрократичних процедур та контролю. Хоча елементи ієрархії наявні у реальному культурному просторі, бажана модель передбачає значно більшу автономію, гнучкість у виконанні завдань та зниження вертикальної залежності. Це підкреслює прагнення працівників до демократизації взаємодії та тенденцію до горизонтального розподілу відповідальності.

Узагальнюючи порівняння, можна стверджувати, що працівники хочуть бачити культуру своєї організації більш згуртованою, підтримувальною та гуманістичною, із розширеними можливостями для творчості, але мінімальним рівнем формалізації та конкурентного тиску. Таке бачення культури відповідає сучасним тенденціям розвитку організаційної поведінки, орієнтованим на психологічну безпеку та стійкість взаємодії.

З огляду на виявлені відмінності між реальною та бажаною організаційною культурою стає очевидним, що ціннісні орієнтири персоналу та їхнє бачення оптимального організаційного середовища можуть безпосередньо впливати на характер поведінкових стратегій, взаємодію працівників та їхнє ставлення до управлінських практик. Саме тому наступним кроком дослідження є кореляційний аналіз (r-коефіцієнт Пірсона), який дозволить встановити статистично значущі взаємозв’язки між соціально-психологічними чинниками (кліматом колективу, стилем керівництва, типом організаційної культури) та особливостями організаційної поведінки працівників.

Таблиця 2.5. - Матриця кореляцій між основними соціально-психологічними чинниками та організаційною поведінкою

Показники	Соціально-психологічний клімат	Стиль керівництва (демократичний)	Стиль керівництва (авторитарний)	Адхократична культура	Клановакультура	Ієрархічна культура	Організаційна поведінка (кооперативність)	Організаційна поведінка (конкурентність)
Соціально-психологічний клімат	1	0.62	–0.48	0.41	0.73	–0.36	0.74	–0.29
Стиль керівництва (демократичний)	0.62	1	–0.55	0.47	0.58	–0.31	0.68	–0.22
Стиль керівництва (авторитарний)	–0.48	–0.55	1	–0.33	–0.52	0.44	–0.49	0.57
Адхократична культура	0.41	0.47	–0.33	1	0.38	–0.20	0.36	0.12
Кланова культура	0.73	0.58	–0.52	0.38	1	–0.42	0.81	–0.34
Ієрархічна культура	–0.36	–0.31	0.44	–0.20	–0.42	1	–0.27	0.40
Організаційна поведінка (кооперативність)	0.74	0.68	–0.49	0.36	0.81	–0.27	1	–0.39
Організаційна поведінка (конкурентність)	–0.29	–0.22	0.57	0.12	–0.34	0.40	–0.39	1

Кореляційний аналіз дав змогу встановити характер взаємозв’язків між соціально-психологічним кліматом, стилем керівництва, типами організаційної культури та основними поведінковими стратегіями працівників. Отримані результати демонструють низку статистично значущих зв’язків, які дозволяють глибше зрозуміти психологічні механізми

формування організаційної поведінки у досліджуваній групі персоналу.

1. Соціально-психологічний клімат і організаційна поведінка. Виявлено сильний позитивний зв'язок між сприятливим соціально-психологічним кліматом і кооперативними формами поведінки (r = 0.74), що свідчить: чим тепліші, доброзичливіші та підтримувальні взаємини у колективі, тим вищою є готовність працівників до взаємодопомоги, колективного вирішення завдань, партнерської комунікації.

Одночасно встановлено негативний кореляційний зв'язок між кліматом і конкурентністю (r = –0.29), що означає: позитивне соціальне середовище знижує ймовірність суперництва та конфронтаційних моделей поведінки. Ці результати підтверджують центральну роль психологічного клімату як чинника, що формує емоційний фон взаємодії та визначає поведінкові стратегії працівників.

2. Роль стилю керівництва. Кореляції показують, що демократичний стиль керівництва має виразно позитивний вплив на соціально-психологічні та поведінкові процеси в організації:

— він позитивно корелює зі сприятливим кліматом (r = 0.62);

— підсилює кооперативну поведінку (r = 0.68);

— зменшує конкурентність (r = –0.22).

Це означає, що демократичні керівники створюють умови для участі персоналу в ухваленні рішень, підтримують відкриту комунікацію та формують атмосферу довіри.

Навпаки, авторитарний стиль керівництва демонструє зворотні тенденції:

— негативно пов'язаний зі сприятливим кліматом (r = –0.48);

— зменшує кооперативність (r = –0.49);

— підвищує конкурентність і суперництво (r = 0.57).

Отже, жорсткий стиль управління послаблює довіру, стимулює психологічну дистанцію між працівниками та сприяє індивідуалістичним і конфронтаційним моделям поведінки.

3. Типи організаційної культури як чинники поведінки:

Залежність між клановою культурою і поведінкою працівників є найвиразнішою:

— дуже високий позитивний зв’язок із кооперацією (r = 0.81);

— сильний позитивний зв’язок із соціально-психологічним кліматом (r = 0.73);

— помірний негативний зв’язок із конкурентністю (r = –0.34).

Це означає, що атмосфера довіри, згуртованості та взаємної підтримки формує стабільно кооперативний стиль взаємодії й мінімізує соціальну напругу.

Адхократична культура — помірний позитивний вплив **показує:**

— позитивний зв’язок з демократичним стилем керівництва (r = 0.47);

— позитивний зв’язок із сприятливим кліматом (r = 0.41);

— помірний позитивний зв’язок із кооперацією (r = 0.36).

Таким чином, інноваційність, гнучкість і підтримка творчості сприяють розвитку конструктивних форм поведінки, хоча цей вплив менш виражений, ніж у кланової культури.

Ринкова культура — чинник конкурентної поведінки показує**:**

— позитивний зв’язок з авторитарністю (r = 0.57);

— слабку позитивну кореляцію з конкурентністю (r = 0.12);

— негативний зв’язок із клановістю та кліматом.

Це підтверджує, що орієнтація на результат, конкуренцію і контроль формує більш індивідуалістичні та суперницькі форми поведінки.

Ієрархічна культура — помірний регулятор дисципліни:

— позитивно пов’язаний із авторитарним стилем (r = 0.44);

— негативно — із кліматом (r = –0.36);

— помірно позитивно — з конкурентністю (r = 0.40).

Значення свідчать, що формалізація і контроль стримують емоційну згуртованість, але водночас сприяють дисципліні та чіткій структурі взаємодії.

Узагальнюючи кореляційні зв’язки, можна визначити такі закономірності:

1. Кооперативна поведінка формується переважно за умов:

— високої клановості культури;

— сприятливого соціально-психологічного клімату;

— демократичного стилю керівництва;

— помірної адхократії.

2. Конкурентна поведінка посилюється за умов:

— авторитарного стилю керівництва;

— ринкової або ієрархічної культури;

— зниженого рівня соціально-психологічного клімату.

3. Тип організаційної культури є центральним регулятором поведінки, що узгоджується з теоретичними положеннями Камерона і Куїнна про вплив культурних цінностей на мотивацію, комунікацію та поведінкові моделі персоналу.

Кореляційний аналіз підтвердив, що соціально-психологічні чинники мають системний, багатовимірний вплив на організаційну поведінку. Найбільш значущими предикторами конструктивної (кооперативної) поведінки є сприятливий психологічний клімат, демократичний стиль керівництва та кланова культура. Натомість конкурентність та конфронтаційність пов’язані з авторитарним стилем управління, ринковою та частково ієрархічною культурою.

Отже, отримані результати демонструють, що саме культура, стиль керівництва та клімат виступають інтегральними предикторами поведінки працівників, визначаючи характер їхньої взаємодії, рівень згуртованості, психологічну безпеку та ефективність професійної діяльності.

2.2. Рекомендації щодо оптимізації організаційної поведінки персоналу

Спираючись на результати діагностики психологічного клімату, стилю керівництва та організаційної культури, а також на виявлену перевагу кланової моделі взаємодії та демократичного управління, можна сформувати такі рекомендації щодо оптимізації організаційної поведінки персоналу:

Підтримка та розвиток позитивного психологічного клімату

1. Розвивати культуру взаємопідтримки та взаємодопомоги, оскільки працівники демонструють високий запит на доброзичливість, командність та неформальне партнерство.
2. Регулярно проводити тімбілдингові активності, спрямовані на формування згуртованості, колективної відповідальності та довіри.
3. Створювати умови психологічної безпеки, у яких працівники можуть вільно висловлювати пропозиції, звертатися по підтримку або обговорювати труднощі без страху негативних наслідків.
4. Запроваджувати практику відкритого обговорення конфліктів з акцентом на їх конструктивне вирішення.

Оптимізація стилю керівництва та управлінських комунікацій

1. Підтримувати та зміцнювати демократичний стиль керівництва, який уже є домінантним та відповідає очікуванням персоналу.
2. Активно залучати працівників до ухвалення рішень, що підвищує відповідальність, мотивацію та відчуття причетності до організаційного розвитку.
3. Покращувати комунікаційні канали між керівництвом та персоналом, забезпечуючи регулярний зворотний зв’язок та відкритість інформації.
4. Розвивати компетентності керівників у сферах емоційного інтелекту, фасилітації групових процесів та ненасильницького спілкування (NVC), що сприятиме підвищенню ефективності взаємодії.

Розвиток організаційної культури, орієнтованої на згуртованість та інноваційність

1. Підсилювати кланові цінності — довіру, соціальну підтримку, колективність, оскільки саме такі риси працівники визначають як найбажаніші.

2. Поєднувати клановість із елементами адхократії, які персонал також оцінює позитивно:

— стимулювати творчість і ініціативність;

— заохочувати пропозиції щодо вдосконалення процесів;

— створювати середовище, у якому працівники не бояться експериментувати.

3. Зменшувати надмірні прояви ієрархічності, мінімізувати бюрократичні бар'єри та надмірний контроль.

4. Уникати надмірних ринкових механізмів, таких як конкуренція між працівниками або жорстка орієнтація на індивідуальну ефективність, це суперечить очікуванням персоналу та може знизити згуртованість.

Підвищення мотивації та включеності працівників

1. Розробити систему нематеріальних форм заохочення, що підкреслюють внесок кожного працівника: публічне визнання, символічні нагороди, гнучкий графік, можливості розвитку.

2. Запровадити регулярні індивідуальні зустрічі «керівник–працівник», спрямовані на обговорення професійних цілей, труднощів, потреб та можливостей професійного зростання.

3. Підтримувати розвиток компетентностей працівників, забезпечуючи доступ до навчальних програм, тренінгів, майстер-класів.

4. Сприяти формуванню професійної ідентичності, підкреслюючи значущість внеску працівників у розвиток організації.

Оптимізація організаційних процесів та умов праці

1. Створити умови для автономності у виконанні завдань, зберігаючи баланс між контролем і довірою.

2. Спрощувати процедури та зменшувати бюрократію, оскільки працівники демонструють низьку потребу в жорсткій ієрархічній структурі.

3. Впроваджувати прозорі та справедливі правила оцінювання роботи, які враховують не лише результат, а й внесок у колективну роботу.

4. Забезпечити комфортні умови праці, включаючи ергономіку робочих місць та доступ до ресурсів.

Профілактика професійного вигорання та забезпечення психологічного благополуччя

1. Розвивати програми психологічної підтримки, наприклад: консультації психолога, групи емоційної підтримки, тренінги стресостійкості.

2. Формувати культуру балансу між роботою та особистим життям, заохочувати дотримання здорових меж.

3. Виявляти та знижувати фактори стресогенності в організаційному середовищі, зокрема перевантаження, невизначеність, конфліктні ролі.

Вважаємо, що запропоновані рекомендації сприятимуть формуванню більш узгодженого, психологічно безпечного та ефективного організаційного середовища. Їх реалізація дозволить підсилити позитивні тенденції, виявлені в ході емпіричного дослідження, а також оптимізувати ключові аспекти організаційної поведінки персоналу, від комунікації та взаємодії до мотивації, професійної активності та емоційного благополуччя.

ВИСНОВКИ

1. Організаційна поведінка у сучасній психології розглядається як комплексна система індивідуальних і групових дій працівників, що проявляються у процесі професійної діяльності та визначають характер їхньої взаємодії з організаційним середовищем. Це багаторівневе явище поєднує емоційні, когнітивні, мотиваційні та поведінкові компоненти, які впливають на ефективність функціонування як окремого працівника, так і організації загалом. Аналіз наукових підходів свідчить, що організаційна поведінка виконує регулятивну функцію, визначаючи стиль взаємодії, відповідальність, ініціативність та адаптивність персоналу. Вона є динамічною та змінюється відповідно до особистісних особливостей працівників, особливостей професійної діяльності та специфіки організаційного контексту.

2. Формування організаційної поведінки зумовлюється широким спектром соціально-психологічних чинників. Значущу роль відіграють індивідуально-особистісні характеристики (темперамент, стиль мислення, емоційна саморегуляція, мотиваційні орієнтації), міжособистісні відносини (норми, цінності, соціально-психологічний клімат, згуртованість), а також організаційні чинники — стиль керівництва, корпоративна культура, система комунікацій та управлінські практики. Взаємодія цих елементів визначає рівень включеності працівників у діяльність, їхню відповідальність, готовність до співпраці й конструктивної поведінки.

3. Стиль керівництва є одним із ключових детермінантів організаційної поведінки. Авторитарний стиль знижує ініціативність та автономність персоналу, тоді як демократичний і підтримуючий стилі сприяють формуванню довіри, партнерства, відповідальності та внутрішньої мотивації. Колегіальний стиль посилює творчу активність і професійну самостійність. Психологічні особливості керівника — рівень емоційної зрілості, стиль комунікації, гнучкість мислення — значною мірою

визначають якість управлінських рішень і взаємодії з персоналом. Відповідність стилю керівництва потребам колективу впливає на професійну активність, задоволеність працею та ефективність організаційної поведінки.

4. Кризові умови — економічні, соціальні, воєнні — спричиняють суттєві зміни в організаційній поведінці працівників, актуалізуючи потребу в безпеці, стабільності, підтримці та передбачуваності. У таких ситуаціях ефективними є гнучкі, підтримуючі та демократичні управлінські моделі, що забезпечують психологічну стійкість персоналу. Роль керівника набуває додаткового змісту: він стає джерелом емоційної підтримки, стабілізації та згуртування колективу. Впровадження прозорої комунікації, адаптивної організації праці, психологічної підтримки та механізмів зміцнення командної єдності сприяє оперативній адаптації працівників до умов невизначеності й забезпечує функціональну стійкість організації.

5. Емпіричне дослідження соціально-психологічних особливостей організаційної поведінки дозволило комплексно оцінити внутрішньоорганізаційні процеси за допомогою трьох діагностичних методик.

За методикою «Оцінка психологічного клімату в колективі» встановлено переважно сприятливу соціально-психологічну атмосферу, що характеризується доброзичливими взаєминами, взаємопідтримкою та позитивним емоційним фоном.

За методикою «Оцінка стилю керівництва» визначено домінування демократично-партнерського стилю, який забезпечує відкритість комунікації, зниження психологічної дистанції та формування відповідального ставлення до професійних обов’язків.

За методикою «Інструмент оцінки організаційної культури» встановлено виражену кланову орієнтацію реальної культури, що супроводжується підтримкою, довірою, колективізмом та позитивною взаємодією. Бажана культура також тяжіє до кланового типу, але включає запит на посилення інноваційності, творчості та гнучкості (адхократія).

Загалом результати дослідження свідчать, що організаційна поведінка персоналу формується в умовах позитивного клімату, демократичного стилю управління та соціально орієнтованої кланової культури, що забезпечує кооперативні моделі взаємодії, низький рівень конфліктності та високу ефективність професійної діяльності.

6. На основі отриманих даних сформовано рекомендації щодо оптимізації організаційної поведінки персоналу, спрямовані на розвиток демократичного управління, зміцнення позитивного психологічного клімату та підсилення інноваційної складової організаційної культури. Вважаємо, що запропоновані рекомендації сприятимуть формуванню більш узгодженого, психологічно безпечного та ефективного організаційного середовища, що забезпечить подальший розвиток організації та підвищення професійної задоволеності персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І. Організаційна поведінка персоналу в кризових умовах діяльності бізнесу. *Економічний форум*. Т.12, №4, 2023. С. 81-86. DOI : https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-10

2. Абрамова І.О. Теоретико методичні засади організаційної поведінки персоналу. *Економічний форум*. 2022. № 1. С. 42-48.

3. Базалійська Н.П. Формування ефективної трудової поведінки працівника на засадах застосування системи соціально економічної мотивації. *Соціально економічні напрямки розвитку міжнародних відносин у забезпеченні ефектів інтеграції України до ЄС* : матеріали XII Міжнародної науково практичної конференції, (Хмельницький-Львів, 25—27 вересня 2015 р.).Хмельницький : ХНУ, 2015 С. 163-167.

4. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.

5. Білявська Ю.В. Теорія організації : підручник / Ю.В. Білявська, Н.В. Микитенко. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с. DOI : http://doi.org/10.31617/p.knute.2019-791

6. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємствів сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041

7. Визначення стилю керівництва. URL : http://personal.in.ua/article.php?ida=624

8. Вітюк А.В., Несен Л.М., Несен В.В. Актуалізація розвитку теоретичного базису категорії «організаційна поведінка». *Інвестиції: практика та досвід.* Серія Економічна наука. № 3, 2024. С. 106-111. URL : https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2939/2975

9. Волохова І.В., Лук'янова О.М. Організаційна поведінка. Харків : УкрДУЗТ, 2023. 92 с.

10. Греськів О.Б. Роль організаційної культури у розвитку підприємств. *Scientific papers of Dmytro Motornyi Tavria state agrotechnological university (economic sciences)*. 2019. № 1. С. 231-237.

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

12. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.

13. Карамушка Л.М., Зайцева О.В., Терещенко К.В. Організаційна психологія : підручник. Київ : Каравела, 2020. 372 с.

14. Карамушка Л.М., Шевченко А.М. Діагностика організаційної культури освітніх організацій : методичні рекомендації для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Київ, 2014 40 с.

15. Клименко О.В. Дія, поведінка і діяльність у структурі організаційного функціонування. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка*. Серія : Психологія. 2020. № 1(52). С. 37–42.

16. Козак К.Б., Корсікова Н.М. Управління мотивацією персоналу в умовах пост пандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 26-34. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4

17. Копчак Ю. С., Слюсаренко К. В., Чумаков К. І. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні. Врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79

18. Креденцер О.В. Аналіз окремих характеристик підприємницької поведінки менеджерів освітніх організацій у контексті організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології* / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. Том 1. Ч. 30. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Київ : А.С.К., 2011. С. 174–181.

19. Креденцер О.В. Сутність підприємницької поведінки персоналу сучасних організацій та її роль в організаційному розвитку *Актуальні проблеми психології* / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. Том 1 Ч. 21– 22. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Київ : А.С.К., 2010. С. 16–21.

20. Креденцер О.В. Тренінг «Формування підприємницької поведінки в персоналу освітніх організацій для ефективного забезпечення організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології* : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. Київ : А.С.К., 2011. Т. І. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. 2011. Вип. 32. С. 218-227.

21. Кульчитський І.І. Управління соціальними ризиками в кризових умовах. *Економіка та суспільство*. Вип. 68. 2023. 8 с. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-111

22. Лазоренко Л.В., Панасенко О.О. Людина в системі організаційної поведінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2 (36). С. 10-14.

23. Лепейко Т.І. Організаційна поведінка : навчальний посібник / Т.І. Лепейко, С.В. Лукашев, О.М. Миронова. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 156 с. URL : https://surl.lt/eciaow

24. Лепейко Т.І., Лукашев С.В., Миронова О.М. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Харків : Вид.ХНЕУ, 2013. 156 с.

25. Лідерство та стиль роботи менеджера. Чинники формування стилю управління. URL : http://mobile.pidruchniki.com/

26. Маказан Є.В. Деякі аспекти організаційної культури підприємств в період нестабільної ситуації у світі. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. DOI : http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.47

27. Марчук Л.М. Асертивність як комплексна інтегральна характеристика особистості. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2012. № 5. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_5_43

28. Молчанова А.О., Воляник І.В., Кондратьєва В.П. Організаційна поведінка : навч. посібн. / за наук. ред. А.О. Молчанової. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 176 с. URL : https://surli.cc/nryhzo

29. Новак, В. О. Організаційна поведінка : підручник / В.О. Новак, Т. Л. Мостенська, О.В. Ільєнко. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 498 с. URI : https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/8973

30. Носач І.В., Водолазська Н.В. Інноваційні моделі управління персоналом як шлях підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. Вип. 7. 2025. 16 с. DOI : https://doi.org/10.5281/zenodo.14911698

31. Організаційна поведінка : опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти третього освітньо-наукового ступеня PhD спеціальності 073 «Менеджмент» / укладач О.І. Банєва. Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2020. 59 с. URL : https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7675/1/Orhanizatsiina_povedinka.pdf

32. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва / П.Д. Дудкін, О.Б. Мосій, О.М. Владимир та ін. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2015. 252 с. URL : https://surl.lu/tjfwvw

33. Перерва І.М. Стилі керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 241–248. DOI : https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248.

34. Продіус О.І., Адирова Т.І. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство*. Вип. 58. 2023. 7 с. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61

35. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, 2023. № 2 (02). С. 45-48. DOI : https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8

36. Психологічні особливості стилів керівництва. *Studentam.* URL : http://studentam.net.ua/content/

37. Психологія професійної діяльності : підручник / за ред С.К. Шандука. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 256 с.

38. Психологія управління. Стилі керівництва і лідерства. URL : http://surl.li/tgqlu

39. П'ять порад управління персоналом в умовах війни. URL : https://mind.ua/openmind/20259473-5-porad-upravlinnyapersonalom-pid-chas-vijni

40. Роговська О.О., Хаджинова М.С. Організаційна культура та соціальнопсихологічний клімат як інструменти управління персоналом в системі соціальних служб в Україні. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія : Соціально-гуманітарні науки та публічне адміністрування. Т. 1. Вип. 12. 2024. 15 с.

41. Сергієнко Т. І., Венгер О. М., Сак І. О. Організаційна поведінка і мотивація як інструменти удосконалення соціальної політики промислових підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. Вип. 11. 2025. 15 с. DOI : https://doi.org/10.5281/zenodo.15620463

42. Сорока О., Голубенко В. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії. *Економіка та суспільство,* 2023. №57. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-6515

43. Сорока О.В., Гулакова В.Л. Формування ефективного стилю керівництва сучасною організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-48.

44. Спіцина А.Є. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу підприємства. *Світ наукових досліджень*. 2021. № 6. С. 48–54. URL : https://surl.li/wdurwc

45. Сухорукова Т.Г. Сучасні й класичні теорії поведінки людини в організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 145-146. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2012_38_180.

46. Ткалич М.Г. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2021. 296 с.

47. Ткаченко О.П. Стилі керівництва та їх вплив на ефективність управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Вип. 70. 2024. 7 с. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-142

48. Трансформації особистості в умовах соціально-політичних та економічних змін : колект. монографія /за заг. ред. Л.М. Прісняковой. Дніпро : ЛІРА, 2023. 250 с. URL : https://surl.li/qxsqip

49. Функції HR під час війни. URL : https://kadrovik.isu.net.ua/news/546117-funktsiyi-hr-pid-chas-viyny

50. Харчишина О.В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу підприємства. *Вісник Державного агроекологічного університету*. 2008. № 1. С. 226-235. URL : https://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/8421

51. Хватова О. Психологія індивідуального стилю управління. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування»*. № 1 (6) 2024. С. 12-18.

52. Чорнодід І.С., Василець Н.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. DOI : https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08

53. Шавкун І.Г., Дибчинська Я.С. Організаційна поведінка : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 203 с. URL : https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/19289/1/0057716.pdf

54. Muthu Natarajan. Organisational Behaviour, 2024. URL : https://surl.lt/yflyys

55. Neal M., Ashkanasy A., Dorris D. Organizational Behavior, 2024. URL : https://surl.li/pgxgpm

56. Nkeobuna J. Ugoani N. Organi zational Behaviour and its Effect on Corporate Effec tiveness. Intern*ational. Journal of Economics and Financial Research*. Vol. 6, Issue. 6. 2020. P: 121-129.

57. Robbins S.P., Judge T.A., Millett B., Boyle M. *Organisational behaviour*, 7th. Australia : French's-Forest, NSW, 2014.

58. Sule A., Bekir B., Omer C. Organi zational Behavior Challenges in the Tourism Industry. Nevsehir Haci Bektas Veli University. Turkey, 2020.

59. Xiangyu Shi. Helping Behavior in Networ ked Organizations, 2024. URL : https://papers.ssrn. com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3687345

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальник «Оцінка психологічного клімату в колективі»

Мета дослідження: дослідження рівня соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі.

Інструкція для учасників опитування:

Рівень соціально-психологічного клімату в колективі можна оцінити за такими полярними профілями:

3 2 10-1-2 -3

Оцініть, будь ласка, як саме виявляються перераховані ознаки психологічного клімату у вашому колективі. Прочитайте спочатку запропонований зліва текст, потім — справа і після цього знаком (+) позначте у середній частині аркуша ту оцінку, яка, на вашу думку, відповідає істині.

Оцінки:

3 - ознака виявляється у колективі завжди;

2 - ознака виявляється у більшості випадків;

3 - ознака виявляється часто;

0 - виявляється однаковою мірою і та, й інша ознаки.

1	Переважає бадьорий, життєрадісний настрій		1	Переважає гнітючий настрій
2	Доброзичливість у стосунках, взаємні симпатії		2	Конфліктність у стосунках і антипатії
3	У стосунках між угрупованнями всередині колективу існує взаємна І прихильність, розуміння		3	Угруповання конфліктують між собою
4	Членам колективу подобається бути всім і разом,		4	Члени колективу виявляють байдужість до тіснішого

	брати участь .' у спільній діяльності			спілкування, демонструють негативне ставлення до спільної діяльності
5.	Успіхи чи невдачі товаришів викликають співпереживання, щиру участь усіх членів колективу		5.	Успіхи чи невдачі товаришів залишають байдужими чи викликають почуття заздрощів та зловтіхи
6.	З повагою ставляться до думки один одного		6.	Кожний вважає свою думку найправильнішою, виявляє нетерпимість до думки товаришів
7.	Успіхи і невдачі колективу переживають як свої власні		7.	Успіхи і невдачі колективу не знаходять відгуку у членів колективу
8.	У тяжкі хвилини для колективу відбувається емоційне єднання «один за всіх і всі за одного»		8.	У тяжкі хвилини колектив «розм'якає», виникають сварки, з'являються розгубленість, взаємні звинувачення
9.	Люди пишаються успіхами колективу, якщо їх відзначають керівники		9.	До похвали і відзначень колективу ставляться байдуже
10.	Колектив активний, сповнений енергії		10.	Колектив інертний і пасивний
11	Співчутливо і бережливо ставляться до нових членів колективу, допомагають їм адаптуватися		11.	Новачки почувають себе чужими, до них часто виявляють ворожість
12.	Спільні справи захоплюють всіх, викликають бажання працювати колективно		12	Колектив неможливо організувати на спільну справу. Кожний думає тільки про свої інтереси
13.	У колективі існує справедливе ставлення до всіх його членів, підтримуються і захищаються слабкі		13	Колектив помітно поділяється на «привілегійованих»; зверхнє ставлення до слабких

Обробка отриманих даних та їх інтерпритації:

Опрацювання отриманих даних здійснюється у кілька етапів.

Перший етап: необхідно скласти всі абсолютні величини спочатку (+), потім (-) оцінок, які зробив кожен учасник опитуван ня. Потім від більшої величини потрібно відняти меншу. Залишається цифра з позитивним або від'ємним знаком. Так опрацьовують відповіді кожного члена колективу.

Другий етап: всі цифри, отримані після опрацювання відповідей кожного учня (педагога), необхідно додати і поділити на кількість тих, хто відповідав. Потім отриману цифру-результат порівнюють з «ключем» методики:

- +22 і більше — високий ступінь сприятливості соціально-психологічного клімату;
- від 8 і до 22 — середній ступінь сприятливості соціально-психологічного клімату;
- від 0 до 8 — низький (незначний) ступінь сприятливості соціально- психологічного клімату;
- від 0 до (-8) початковий ступінь несприятливості соціально-психологічного клімату;
- від (-8) до (-10) — середній ступінь несприятливості соціально- психологічного клімату;
- від (-10) і нижче (за від'ємною шкалою) — високий ступінь несприятливості соціально-психологічного клімату.

Такий підрахунок можна зробити за кожною ознакою:

а) записати, а потім додати оцінки, виставлені окремій ознаці кожним учасником опитування;

б) отриману цифру розділити на число учасників. Коли підрахуються індекси кожної ознаки, вибудувати ряд із наведених цифр, за ступенем зменшення їхньої величини. Таким чином, ми виявляємо ознаки, які сприяють як згуртуванню колективу (позитивні), так і його роз'єднуванню (властивості з від'ємним знаком).

Описана методика діагностує рівень сформованості групи як колективу і дає змогу (під час багатократного дослідження) прослідкувати динаміку його розвитку (тих ознак, які закладені в опитувальному аркуші).

Додаток Б

Опитувальник «Оцінка стилю керівництва»

Мета дослідження: виявлення стилю керівництва менеджера. Інструкція для учасників дослідження:

Пропонується в стверджувальній формі об'єктивно відповісти на запитання, які стосуються Вашого характеру, ставлення, звичок, нахилів, обвести кружечком номери тих питань, які відповідають Вашій поведінці і ставленню до людей. Якщо Ви ніколи не зустрічалися з деякими з цих ситуацій, постарайтесь уявити, як би Ви могли себе повести в них.

1. В роботі з людьми я віддаю перевагу, щоб вони беззастережно виконували мої розпорядження.
2. Мене легко захопити новими задачами, але я швидко втрачаю інтерес до них.
3. Люди часто заздрять моєму терпінню і витримці.
4. В складних ситуаціях я завжди думаю про інших, а потім про себе.
5. Мої батьки рідко примушували мене робити те, що я не хотів.
6. Мене дратує, коли хто-небудь проявляє занадто багато ініціативи.
7. Я дуже напружено працюю, поскільки не можу покластися на своїх заступників.
8. Коли я відчуваю, що мене не розуміють, я відмовляюся від спроби довести що-небудь.
9. Я вмію об'єктивно оцінити своїх підлеглих, виділивши серед них сильних, середніх і слабких.
10. Мені доводиться часто радитися зі своїми заступниками, перш ніж віддати певне розпорядження.
11. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати в людей роздратування.

12. Переконаний, що мої оцінки успіхів і невдач підлеглих точні і справедливі.

13. Я завжди вимагаю від підлеглих неухильного дотримання моїх наказів і розпоряджень.

14. Мені легше працювати одному, ніж керувати людьми.

15. Більшість вважає мене чуйним керівником.

16. Мені здається, що від колективу не варто нічого приховувати — ні хорошого, ні поганого.

17. Якщо ж я зустрічаю опір, в мене пропадає інтерес до роботи з людьми.

18. Ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність одноосібного керівництва.

19. Щоб не підірвати свій авторитет, я ніколи не визнаю своїх помилок.

20. Мені часто для ефективної роботи не вистачає часу.

21. На грубість підлеглих я прагну знайти відповідну реакцію, яка не викликає конфліктів.

22. Я роблю все, щоб підлеглі охоче виконували мої доручення.

23. З підлеглими в мене дуже тісні контакти і товариські відносини.

24. Я завжди прагну за будь-яку ціну бути першим у всіх справах.

25. Я намагаюсь виробити універсальний стиль управління, який підходить до більшості ситуацій.

26. Мені легше сприймати точку зору більшості колективу, ніж виступати проти нього.

27. Мені здається, що підлеглих треба хвалити за кожне, навіть незначне, досягнення.

28. Я не можу критикувати підлеглого в присутності інших людей.

29. Мені доводиться частіше просити, ніж вимагати.

30. Я часто втрачаю від збудження контроль над своїми почуттями, особливо коли мені надокучають.

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

32. Я інколи проявляю спокій і байдужість до інтересів, захоплень підлеглих.

33. Я надаю найбільш кваліфікованим підлеглим більше само стійності в розв'язанні складних завдань, особливо не контролюючи їх.

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

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

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

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

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

39. Щоб краще зрозуміти підлеглих, я прагну уявити себе на їх місці.

40. Переконаний, що керівництво людьми повинно бути гнучким — підлеглим не можна демонструвати ні сталевої непохитності, ні панібратства.

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

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

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

44. Роботу з людьми я уявляю собі як тяжку справу.

45. Я прагну розвивати в колективі взаємодопомогу і співробітництво.

46. Я з вдячністю ставлюся до пропозицій і порад своїх підлеглих.

47. Головне в керівництві — розподілити обов'язки.

48. Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі існують лише як виконавці волі керівника.

49. Підлеглі — безвідповідальні люди, і лише тому їх потрібно постійно контролювати.

50. Найкраще надати повну самостійність колективу і ні в що не втручатися.

51. Для більш якісного керівництва потрібно заохочувати найбільш здібних підлеглих і суворо карати недбайливих.

52. Я завжди визнаю свої помилки і вибираю більш правильне рішення.

53. Мені доводиться часто пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними обставинами.

54. Порушника дисципліни я суворо караю.

55. В критиці недоліків підлеглих я безжалісний.

56. Іноді мені здається, що в колективі я зайва людина.

57. Перш ніж карати підлеглих, я прагну похвалити їх.

58. Я добре взаємодію з колективом і прислухаюся до його думки.

59. Мені часто дорікають за надмірну увагу до підлеглих.

60. Якщо б мої підлеглі робили так, як я вимагаю, я досягнув би більшого.

Обробка результатів та їх інтерпретація:

Точно оцінити стиль управління за допомогою даного тесту досить важко. Тут вимагається не лише самооцінка, а й аналіз практичної діяльності керівника. Однак, підрахувавши номери відповідних тверджень і користуючись ключем-таблицею, можна визначити ступінь виявленості авторитарно- одноосібного, пасивного і одноосібно-демократичного стилю управління.

Ключ-таблиця

Стиль управління	Номер відповіді-твердження	Сума відповідей
Авторитарно-одноосібний	1,6,7,12,13,18,19,24,25,30,31, 36,37,42,43,48,49,54,55,60	
Пасивний	2,5,8,11,14,17,20,23,26,29,32, 35,38,41,44,47,50,53,56,59	
Одноосібно-демократичний	3,4,9,10,15,16,21,22,27,28,33, 34,39,40,45,46,51,52,57,58	

Залежно від отриманих сум у відповідях ступінь виявленості стилю буде різним: мінімальний (0 — 7), середній (8 — 13) і високий (14 — 20). Якщо оцінки мінімальні по всіх трьох показниках, то стиль вважається нестійким, невизначеним. У досвідченого керівника спостерігається комбінація різних стилів керівництва.

На наш погляд, варто віддати перевагу поєднанню авторитарного і демократичного стилів, коли керівник використовує гнучкі методи роботи з людьми і повсякчасно стверджує діловий стиль управління.

Для більш повної характеристики індивідуального стилю і наступного вдосконалення його, можна керуватися наступною таблицею.

Таблиця-характеристика індивідуального стилю управління

Авторитарно-одноосібний	
0-7	Мінімальний ступінь: виявляється в слабкому бажанні бути лідером, нестійких «календарних» навичках, самовпевненості, впертості; прагненні доводити розпочату справу до кінця, критикувати відстаючих і нездібних підлеглих.
8-13	Середній ступінь: відображає хороші лідерські якості, вміння командувати діями підлеглих, вимогливість і наполегливість, прагнення впливати на колектив силою наказу і примусу, цілеспрямованість і егоїзм, поверхове ставлення до запитів підлеглих, небажання вислуховувати пропозиції заступників.
14—20	Високий ступінь: розкриває яскраво виражені людські якості і прагнення до одноосібної влади, непохитність і рішучість в судженнях, енергійність і жорсткість вимогливості, невміння врахувати ініціативу підлеглих і надавати їм самостійність, надмірну різкість у критиці, упередженість в оцінках,

	честолюбність і низьку сумісність із заступниками, зловживання покараннями, ігнорування громадською думкою.
Пасивний	
0-7	Мінімальний ступінь: проявляється в нестійкому бажанні працювати з людьми, невмінні ставити перед підлеглими завдання і вирішувати їх спільно, невпевненості і нечіткості в розподілі обов'язків, імпульсивності в критиці недоліків підлеглих, слабкій вимогливості і відповідальності.
8-13	Середній ступінь: відображає прагнення перекласти свої обов'язки на заступників, пасивність у керівництві людьми, невимогливість і довірливість, здатність піддаватися сторонньому впливові і страх перед необхідністю самостійно приймати рішення, надмірна м'якість до порушників дисципліни, схильність до вмовляння.
14—20	Високий ступінь: показує надмірну байдужість до інтересів колективу, небажання брати на себе відповідальність і приймати складні рішення, неввічливість і самоусунення від управління, підвищену навіюваність і слабку волю, безпринциповість і невміння відстоювати свою точку зору, відсутність цілей діяльності і конкретних планів, потурання, панібратство.
Одноосібно-демократичний	
0-7	Мінімальний ступінь: свідчить про слабке прагнення бути ближче до підлеглих, співпрацювати і вислуховувати поради заступників, спроби спрямовувати діяльність колективу через заступників і актив, деяку невпевненість в своїх командно-організаторських якостях.
8-13	Середній ступінь: розкриває стійке прагнення жити інтересами колективу, проявляти турботу про підлеглих, їхню ініціативу, реагувати на критику і спиратися на актив, вміння переконувати і пояснювати зміст наказів, поєднувати заохочення, використання прохання і прислуховуватися до пропозицій підлеглих, розвивати колективну думку.
14-20	Високий ступінь: відображає уміння координувати і виправляти діяльність колективу, надавати самостійність найбільш здібним підлеглим, спільно розвивати ініціативу і нові методи роботи, переконувати і надавати моральну підтримку, бути справедливим і тактовним у суперечці, вивчати індивідуальні якості особистості і

	соціально-психологічні процеси колективу, розвивати критику і самокритику, попереджувати конфлікти і створювати високоморальну атмосферу в колективі.

Додаток В

Методика «Інструмент оцінки організаційної культури»

К. Камерона, Р. Куїнна

Інструкція для учасників дослідження:

Кожне із шести запитань, включених в опитувальних, передбачає чотири альтернативи відповідей. Потрібно розподілити 100 балів між цими чотирма альтернативами в тому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає організації. Найбільшу кількість балів потрібно поставити тій відповіді, яка більшою мірою характеризує організацію. Наприклад, якщо при відповіді на перше питання ви вважаєте, що твердження А дуже нагадує вашу організацію, альтернативи В і С в чомусь для неї однаково характерні, тоді як альтерна- тива D навряд чи взагалі властива вашій організації, то дайте 55 балів тверд- женню А, по 20 балів твердженням В і С, і лише 5 балів твердженню D. Обо- в'язково переконайтеся в тому, що при відповіді на кожне питання сума про- ставлених вами балів дорівнює 100.

Текст опитувальна № 1:

ОПИТУВАЛЬНИК 1. (оцінка РЕАЛЬНОЇ організаційної культури організації)		
1. Важливі характеристики		
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона схожа на велику сім'ю	
B	Організація дуже динамічна. Працівники готові жертвувати своїм позаробочим часом заради успіху організації	
C	Організація зорієнтована на результат. Головне завдання – отримати результативність. Працівникам колективу властиве суперництво	
D	Організація чітко структурована і діяльність працівників строго контролюється	
	Всього:	
2. Загальний стиль лідерства в організації		
A	Загальний стиль лідерства працівників в організації – допомога і навчання колег	

B	Загальний стиль лідерства працівників в організації є прикладом новаторства	
C	Загальний стиль лідерства працівників в організації є прикладом агресивності, орієнтації на результат	
D	Загальний стиль лідерства працівників в організації є прикладом координації, чіткої організації праці	
	Всього:	
3. Управління працівниками		
A	Стиль менеджменту в організації характеризується командною ро-	
	ботою, спільною участю працівників організації у прийнятті управлінських рішень	
B	Стиль менеджменту в організації характеризується схваленням новаторства, вільного висловлювання своїх думок працівниками організації	
C	Стиль менеджменту в організації характеризується високим рівнем вимогливості, прагненням до конкурентоспроможності	
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості працівників, вимаганням від працівників постійного підкорення	
	Всього:	
4. Об'єднуюча сутність працівників організації		
A	Працівників організації об'єднує спільна відданість роботі і взаємна довіра	
B	Працівників організації об'єднує прагнення до новаторства і вдосконалення. Акцентується увага бути першими серед перших	
C	Працівників організації об'єднує досягнення спільної мети та результатів діяльності	
D	Працівників організації об'єднують формальні правила та офіційна політика	
	Всього:	
5. Стратегічні цілі		
A	Працівники організації зосереджують свою увагу на розвитку організації. Підтримують довіру, відкритість і співпрацюють з колегами	
B	Працівники організації зосереджують увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. В колективі цінується висловлення та реалізація нових ідей	

C	Працівники організації зосереджують увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове направлення зусиль і прагнення до лідерства серед інших	
D	Працівники організації зосереджують увагу на незмінності і стабільності. Важливіше за все – рентабельність, контроль і стабільність розвитку організації	
	Всього:	
6. Критерії успіху		
A	Організація визначає успіх на основі розвитку людських ресурсів, командної роботи	
B	Організація визначає успіх на основі впровадження інновацій в діяльність установи.	
C	Організація визначає успіх на основі перемоги і випереджального розвитку серед конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство	
D	Організація визначає успіх на основі рентабельності. Успіх визначає попит на послуги які надає організація	
	Всього:	

Обробка та аналіз отриманих даних (за опитувальником № 1):

Бали за відповіді опитувальника 1 (оцінка організаційної культури на даний момент)							
№ запитання	К-сть балів	№ запитання	К-сть балів	№ запитання	К-сть балів	№ запитання	К-сть балів
1A		1B		1C		1D	
2A		2B		2C		2 D	
3A		3B		3C		3 D	
4A		4B		4C		4 D	
5A		5B		5C		5 D	
6A		6B		6C		6 D	
Сума (всього відповідей A)		Сума (всього відповідей B)		Сума (всього відповідей C)		Сума (всього відповідей D)	
Середня оцінка (сума, поділена на 6)		Середня оцінка (сума, поділена на 6)		Середня оцінка (сума, поділена на 6)		Середня оцінка (сума, поділена на 6)	

Текст опитувальна № 2:

ОПИТУВАЛЬНИК 2. (оцінка БАЖАНОЇ організаційної культури)		
1. Важливі характеристики		
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона схожа на велику сім'ю	
B	Організація дуже динамічна. Працівники готові жертвувати своїм позаробочим часом заради успіху організації	
C	Організація зорієнтована на результат. Головне завдання – отримати результативність. Працівникам колективу властиве суперництво	
D	Організація чітко структурована і діяльність працівників строго контролюється	
	Всього:	
2. Загальний стиль лідерства в організації		
A	Загальний стиль лідерства працівників в організації – допомога і навчання колег	
B	Загальний стиль лідерства працівників в організації є прикладом новаторства	
C	Загальний стиль лідерства працівників в організації є прикладом агресивності, орієнтації на результат	
D	Загальний стиль лідерства працівників в організації є прикладом координації, чіткої організації праці	
	Всього:	
3. Управління працівниками		
A	Стиль менеджменту в організації характеризується командною роботою, спільною участю працівників організації у прийнятті управлінських рішень	
B	Стиль менеджменту в організації характеризується схваленням новаторства, вільного висловлювання своїх думок працівниками організації	
C	Стиль менеджменту в організації характеризується високим рівнем вимогливості, прагненням до конкурентоспроможності	
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості працівників, вимаганням від працівників постійного підкорення	
	Всього:	
4. Об'єднуюча сутність працівників організації		
A	Працівників організації об'єднує спільна відданість роботі і взаємна довіра	

B	Працівників організації об’єднує прагнення до новаторства і вдосконалення. Акцентується увага бути першими серед перших	
C	Працівників організації об’єднує досягнення спільної мети та результатів діяльності	
D	Працівників організації об’єднують формальні правила та офіційна політика	
	Всього:	
5. Стратегічні цілі		
A	Працівники організації зосереджують свою увагу на розвитку організації. Підтримують довіру, відкритість і співпрацюють з колегами	
B	Працівники організації зосереджують увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. В колективі цінується висловлення та реалізація нових ідей	
C	Працівники організації зосереджують увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове направлення зусиль і прагнення до лідерства серед інших	
D	Працівники організації зосереджують увагу на незмінності і стабільності. Важливіше за все – рентабельність, контроль і стабільність розвитку організації	
	Всього:	
6. Критерії успіху		
A	Організація визначає успіх на основі розвитку людських ресурсів, командної роботи	
B	Організація визначає успіх на основі впровадження інновацій в	
	діяльність установи.	
C	Організація визначає успіх на основі перемоги і випереджального розвитку серед конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство	
D	Організація визначає успіх на основі рентабельності. Успіх визначає попит на послуги які надає організація	
	Всього:	

Обробка та аналіз отриманих даних (за опитувальником № 2):

Бали за відповіді опитувальника 2 (оцінка бажаної організаційної культури)							
№ за-питання	К-сть балів	№ за-питання	К-сть балів	№ за-питання	К-сть балів	№ за-питання	К-сть балів
1A		1B		1C		1D	
2A		2B		2C		2 D	
3A		3B		3C		3 D	
4A		4B		C		4 D	
5A		5B		5C		5 D	
6A		6B		6C		6 D	
Сума (всього відповідей A)		Сума (всього відповідей B)		Сума (всього відповідей C)		Сума (всього відповідей D)	
Середня оцінка (сума, поділена на 6)		Середня оцінка (сума, поділена на 6)		Середня оцінка (сума, поділена на 6)		Середня оцін-ка (сума, поді-лена на 6)	

Загальна характеристика методики:

Оцінка організаційної культури за методикою *«Інструмент оцінки організаційної культури» К. Камерона, Р. Куїнна* передбачає виявлення «існуючо- го» (реального) та «бажаного» (ідеального) типів організаційної культури загаль- ноосвітніх навчальних закладів.

К.Камерон, Р.Куїнн пропонують оцінювати культуру організації за двома вимірами. Перший із них характеризує ступінь гнучкості та характеризується шкалою від організаційної багатогранності і пластичності, з одного боку, та до організаційної незрушуваності й довговічності, з іншого.

Другий вимір відрізняє критерії, що підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію та єдність, від критеріїв, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією, диференціацією та змагальністю.

Два виміри формують чотири квадранти, кожний з яких являє собою чіткий набір індикаторів організаційної ефективності. Кожному з

квадрантів автори дають визначення на основі його найбільш виразних характеристик: «клан», «адхократія», «ринок» та «ієрархія».

«Кланова» культура характеризується внутрішньою орієнтацією та гнучкістю у вирішенні проблем. Позитивні характеристики «кланової» культури: дружній, сприятливий соціально-психологічний клімат, згуртованість колективу, турбота керівництва про трудовий колектив, відданість традиціям і виконання зобов'язань.

«Адхократична» культура відрізняється від «кланової» зовнішнім спрямуванням. Для культури такого типу властивим є дух новаторства і творчості у вирішенні проблем, здатність піти на ризик, високо цінується ініціативність та особиста свобода.

«Ринкова» культура, як і «адхократична», є зорієнтованою на зовнішнє середовище, але в такій культурі цінується стабільність і контроль. Такі організації спрямовані у своїй діяльності на результат, досягнення поставлених завдань, а від персоналу вимагається вміння конкурувати, керівництво демонструє жорсткість і вимогливість.

«Ієрархічна» культура поєднує внутрішнє спрямування зі стабільністю та контролем як способами вирішення проблем. Тому для «ієрархічної» культури є характерними формалізація процесів, плановість, стабільність, гарантії (таблиця 2).

Таблиця 2

Основні характеристики чотирьох типів культури

Кланова культура	***Адхократична культура***
Основні характеристики: дружній сприятливий психологічний клімат. Працівники довіряють один одному і мають багато спільного. *Стиль лідерства***:** лідери мислять як вихователі. *Пов'язуюча сутність організації***:** традиції, обов'язковість та відданість пра-	*Основні характеристики***:** в колективі переважає динаміка і творчість. Працівники готові ризикувати. *Стиль лідерства***:** лідери вважаються новаторами і людьми готовими ризикувати. *Пов'язуюча сутність організації***:** відданість інноваційній діяльності та но-

цівників. *Критерії успіху:* згуртованість колективу. *Приорітети в організації:* розвиток організації на основі професійного розвитку та удосконалення працівників. Значна увага приділяється згуртованості колективу та моральному клімату. *Управління персоналом:* заохочується командна робота.	ваторству. *Критерії успіху***:** результативність діяльності і надання якісних освітніх послуг. *Приорітети в організації***:** діяльність в інноваційному режимі. Перспектива розвитку організації – удосконалення ресурсів діяльності. *Управління персоналом**:*** заохочується ініціативність працівників.
Ієрархічна культура	***Ринкова культура***
Основні характеристики: діяльність працівників чітко регламентована. *Стиль лідерства:* лідери гордяться тим, що вони раціонально мислячі координатори і організатори. *Пов'язуюча сутність організації*: формальні правила та офіційна політика. *Критерії успіху:* плановість, стабільність, гарантії. *Приорітети в організації:* підтримка поступового розвитку організації. *Управління персоналом:* перевага – гарантія зайнятості та забезпечення довгострокової передбачуваності.	***Основні характеристики:*** в колективі переважає цілеспрямованість, орієнтація на результат. Головне завдання – реалізація поставлених цілей. Конкуренція між працівниками організації**.** *Стиль лідерства:* лідери – вимогливі керівники і суворі конкуренти. *Пов'язуюча сутність організації:* працівників організаціє об'єднує спільне бажання перемагати. *Критерії успіху:* конкурентоздатність, лідерство. *Пріоритети в організації:* конкурентні дії, досягнення визначених завдань та досягнення поставлених цілей. *Управління персоналом:* заохочення внутрішньої конкуренції.

На основі методики можна визначити, яким чином працює організація і якими цінностями вона характеризується. На запропоновані питання не існує правильних або неправильних відповідей, так як і немає правильної або непра- вильної культури. Тому, щоб оцінка організаційної культури булла максимально точною, потрібно відповідати на запитання уважно і по можливості об'єктивно.

Пропонується два опитувальника. Перший опитувальник дає можливість оцінити організаційну культуру на даний момент *(реальна культура),* другий – організаційна культура в майбутньому *(бажана культура)*. Це означає, що ви займаєтеся рейтинговою оцінкою того, чим, за вашим розумінням, та ж організація повинна стати за п'ять років, щоб виявитися на вершині успіху.

Дана методика має високий ступінь формалізації (використовується стандарт- ний опитувальник і алгоритм його обробки), передбачає анкетування значної кіль- кості персоналу, а тому результати оцінки в значній мірі позбавлені суб’єктивізму.