

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: ВПЛИВ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА ПСИХОЛОГІЧНИЙ
КЛІМАТ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Виконала: студентка IV курсу,
групи 6.0539
спеціальності: 053 Психологія
освітньої програми: Психологія
Гільдебрандт Ганна Олегівна
Керівник: к.психол.н., доцент кафедри
психології Голованова Т.П
Рецензент: к.псих.н., доцент кафедри
психології Грандт В.В

Запоріжжя
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології

Кафедра психології

Рівень вищої освіти бакалаврський

Спеціальність 053 Психологія

Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

« _____ » _____ 2023

р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Гільдебрандт Ганна Олегівна

Тема роботи Вплив стилю керівництва на психологічний клімат організації

керівник роботи канд. психол. наук, доц. Голованова Т.П

затверджені наказом ЗНУ від «22» 02 2023 року № 341-с

2. Строк подання студентом роботи _____
3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: визначити основні поняття, сутність, структуру психологічного клімату у колективі; дати характеристику поняттю «стиль керівництва»; охарактеризувати особливості впливу стилю керівництва на психологічний клімат у колективі; обґрунтувати взаємозв'язок стилю керівництва, особистих якостей керівника як показників впливу на психологічний клімат організації.
5. Перелік графічного матеріалу: 1 таблиця
6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	Завдання Прийняв
Вступ	Голованова Т.П., доцент		
Розділ 1	Голованова Т.П., доцент		
Розділ 2	Голованова Т.П., доцент		
Висновки	Голованова Т.П., доцент		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	Грудень 2022р.	Виконано
2	Робота над вступом	Лютий 2023р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	Квітень-травень 2023р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	Квітень-травень 2023р.	Виконано
5	Написання висновків	Квітень-травень 2023р.	Виконано
6	Передзахист	травень 2023 р.	Виконано
7	Нормоконтроль	травень 2023 р.	Виконано

Студент _____ Г.О.Гільдебрандт

Керівник роботи _____ Голованова Т.П

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О. М. Грединарова

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 39 сторінок, 1 таблиця, 15 джерел.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні взаємозв'язку стилів керівництва, особових якостей керівника і психологічного клімату в організації.

Об'єкт дослідження - психологічний клімат організації.

Предмет дослідження – стиль керівництва як механізм впливу на психологічний клімат організації.

В основу дослідження покладено припущення про те, що від стилю керівництва, особових якостей особистості керівника залежить психологічний клімат організації.

Наукова новизна дослідження полягає в дослідженні взаємозв'язку між стилем керівництва та психологічним кліматом організації. По-перше, дослідження може запропонувати нові наукові докази, що підтверджують існування зв'язку між стилем керівництва та психологічним кліматом. По-друге, дослідження може розширити наше розуміння того, які конкретні аспекти стилю керівництва мають найбільший вплив на формування психологічного клімату, а також які механізми пояснюють цей зв'язок.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що воно може допомогти керівникам і управлінцям краще зрозуміти вплив їхнього стилю керівництва на психологічний клімат в організації.

Методи дослідження: теоретичні (аналіз і синтез літератури з обраної проблеми, синтез і узагальнення отриманих результатів).

СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА, ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ,
ОРГАНІЗАЦІЯ, ЗАДОВОЛЕНІСТЬ РОБОТОЮ, УЧАСТЬ
СПІВРОБІТНИКІВ В УХВАЛЕННІ РІШЕНЬ, ДОВІРА ТА ДОВІРЧИ
ВІДНОСИНИ.

SUMMARY

Gildebrandt G.O. The Influence of Leadership Style on the Psychological Climate in the Organization.

The influence of leadership style on the psychological climate of the organization.

The final qualification work consists of an introduction, 2 chapters, conclusions, a list of references (23 titles).

The volume of the work is 39 pages, 15 contains, 1 table.

The qualification work provides a theoretical overview of the study of the impact of leadership style on the psychological climate of the organization.

The study of the influence of leadership style on the psychological climate of an organization is a very important and relevant topic. The psychological climate in an organization refers to the emotional atmosphere and relationships between employees, which affects their motivation, job satisfaction, cooperation, and the overall effective functioning of the organization.

Researching the impact of leadership style on psychological climate allows for a greater understanding of what factors contribute to a positive climate and effective functioning of an organization. This helps managers to develop strategies and approaches that will help improve the psychological climate and create a healthy work environment, which affects performance.

The object of the study is the psychological climate of the organization.

The subject of the study is the leadership style as a mechanism of influence on the psychological climate of the organization.

The purpose of the study is to theoretically substantiate the relationship between leadership styles, personal qualities of the leader and the psychological climate in the organization.

CHAPTER 1. "THEORETICAL BASIS OF SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN THE TEAM" contains a theoretical analysis of the essence of the concept of organization climate. The structure and factors of the psychological climate of the organization are generalized and systematized.

CHAPTER 2. "THE RELATIONSHIP OF THE LEADERSHIP STYLE, THE LEADER'S PERSONAL QUALITIES AS INDICATORS OF THE INFLUENCE ON THE PSYCHOLOGICAL CLIMATE OF THE ORGANIZATION" describes the characteristics of leadership styles, analyzes which qualities of the leader influence the choice of leadership style, and establishes how the leadership style affects the psychological climate of the organization.

Conclusions:

1. The study of the psychological climate of an organization is an important issue in management psychology research, as it is directly related to the level of employee satisfaction and motivation, which ensures the effectiveness of the organization as a whole.

2. Leadership style has a significant impact on the psychological climate in an organization. A democratic style that promotes cooperation, inclusion, and consideration of employees' opinions can contribute to a positive climate, increased motivation, and productivity. An autocratic style, such as centralized decision-making without taking into account the opinions of employees, can create a negative climate and dissatisfaction.

3. Considering leadership style and its impact on psychological climate will help organizations attract talented employees, retain staff, and achieve greater efficiency and success.

Keywords: leadership styles, psychological climate, participation in decision-making, job satisfaction.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ.....	9
1.1. Суть поняття «психологічний клімат».....	9
1.2. Структура, чинники та показники психологічного клімату.....	11
РОЗДІЛ 2. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА, ОСОБИСТИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ЯК ПОКАЗНИКІВ ВПЛИВУ НА ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	16
2.1. Класифікація стилів керівництва.....	16
2.2. Реалізація стилю керівництва та вплив на соціально-психологічний клімат колективу.....	25
2.3. Особливості особистості керівника, які зумовлюють сприятливий соціально-психологічний клімат.....	29
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	38

ВСТУП

Актуальність дослідження. Суспільство є складною, багаторівневою, цілісною системою, що динамічно розвивається. Невід'ємним атрибутом будь-якої системи, незалежно від того, чи є вона економічною, технологічною чи соціальною, є управління, яке забезпечує її збереження і розвиток, упорядкованість її структури, взаємодію з навколишнім середовищем і досягнення поставлених цілей. З розвитком виробництва і наукових досліджень у галузі психології управління та соціальної психології виникли різноманітні методи оцінки управління як специфічної управлінської діяльності людини.

Пріоритетними завданнями управління є забезпечити умови для найбільшого розкриття можливостей і здібностей людини та отримати максимальну трудову віддачу відповідно до стратегії розвитку організації. Зростають вимоги до рівня соціально-психологічної включеності працівника у свою трудову діяльність, рівня згуртованості колективу та узгодженості спільних зусиль і дій.

Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, його формування зусиллями керівників виступає в сучасній організації найважливішим фактором виживання в жорсткій конкурентній боротьбі, а також головним фактором зростання продуктивності, якості обслуговування, якості продукції, що виробляється, комерційного успіху та ефективності організації в цілому.

Тому виникла потреба в вирішанні таких питань: який стиль буде більш ефективним, як його методи - взаємодія з підлеглими, побудова системи мотивації - впливають на роботу колективу, побудову взаємин в компанії (соціально-психологічний клімат в групі), а відповідно і на результати діяльності всієї компанії.

Зазвичай керівник у колективі - ключова фігура. Від того, як він поводить з людьми, яким чином і у що втручається (або не втручається), якого дотримується стилю керівництва, залежить дуже багато чого.

Саме тому дослідження стилів керівництва і того, який вплив справляє той чи інший стиль на психологічний клімат колективу, дуже актуальне для сучасних організацій.

Вплив стилю керівництва на трудовий колектив розглядали такі зарубіжні дослідники як: Р.Стогдилл, Курт Левін, Р. Блейк, Г.Кунц та Дж. Моутон, Ф. Фидлер, К. Бланшир, П. Херси, Т.Митчел і Р.Хаус і ін. Проте залишається ще багато невирішених питань. Результати, які мають бути досягнуті при використанні того або іншого стилю, включають безліч компонентів, і їх нелегко узагальнити і порівняти з результатами застосування інших стилів.

Лише за певних умов стилі керівництва виявляють свою ефективність, але це умови не залишаються незмінними. Проблема вивчення соціально-психологічного клімату в колективі поставлена такими авторами, як В. М. Шепель, К. Аргирис, Э.Х. Шейн, Ф. У. Тейлор, Г. Емерсон, Д. Э. Мэйо, Г. Саймон, С. Файнман, Т. Уолл, Р. Пэйн.

Питання вивчення ефективного керівництва викликали інтерес людей з давніх часів, систематичне, цілеспрямоване їх вивчення розпочалося тільки з часів Ф. Тейлора. далі були такі представники як: Г. Емерсон і А. Файоль, Э.Мэйо.

Об'єктом дослідження являється психологічний клімат організації.

Предмет дослідження – стиль керівництва як механізм впливу на психологічний клімат організації.

Мета роботи – теоретично обґрунтувати взаємозв'язок стилів керівництва, особових якостей керівника і психологічного клімату в організації.

Завдання роботи:

1. Сутність і структура поняття "психологічний клімат у колективі"
2. Дати характеристику поняттю «стиль керівництва»;
3. Охарактеризувати особливості впливу стилю керівництва на психологічний клімат у колективі.
4. Обґрунтувати взаємозв'язок стилю керівництва, особистих якостей керівника як показників впливу на психологічний клімат організації.

Гіпотеза дослідження: передбачаємо, що стиль керівництва і особові якості керівника визначають психологічний клімат в колективі.

Методи дослідження: теоретичні (аналіз, класифікація та систематизація наукових джерел).

Галузь використання: соціальна психологія, психологія управління, організаційна психологія.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ

1.1. Суть поняття «психологічний клімат»

Третина свідомого життя людини минає на виробництві. І те, в яких умовах відбувається трудова діяльність, якою є загальна психологічна обстановка в колективі, якими є ділові та особисті взаємини, дуже впливатиме на результати праці, кількість і якість продукції, що виготовляється, і навіть - набагато ширше - на все життя людини.

Метафоричність поняття "клімат" може викликати скептицизм щодо його наукової цінності. "Клімат і атмосфера - поняття метеорології та географії, - пише один із психологів, - тому іноді вважають, що з прикметником "психологічний" вони не наукові терміни, а лише образні вирази". Але це не так. Отримавши такий прикметник, вони стають науковими термінами психології, що виражають певні явища".

Давайте розглянемо логічний зв'язок предмета соціальної психології зі значенням понять "психологічний клімат" і "соціально-психологічний клімат".

Варто зазначити, що від того, як саме розуміють і окреслюють предмет соціальної психології, залежить змістовна характеристика соціально-психологічного клімату. Тут мають місце суттєві відмінності, які відобразились, наприклад, у ще недостатньо ясному визначенні понять "психологічний клімат" і "соціально-психологічний клімат". Стається, що обсяг першого поняття розширюється до обсягу другого. А іноді перше підміняється другим.

Деякі дослідники розділяють поняття психологічного та соціально-психологічного клімату, але ж будь-який прояв психічної діяльності людини є надзвичайно соціально-психологічним".

Будь-яке психічне явище ідеальне, тобто постає як форма психічного відображення світу речей і людей, як функція взаємодії органів чуттів і мозку людини з матеріальними об'єктами. Воно ідеальне й тому, що належить окремому суб'єкту як образ сприйнятого ним об'єкта й існує в такій формі доти, доки людина не виразить його в матеріальній формі. Тільки-но це відбувається, наслідок відображення вмикається в життєдіяльність інших людей, тобто отримує соціальний смисл і одночасно набуває ролі чинника, що зумовлює взаємодію людей. Для визначення психічного стану членів колективу більше підходить поняття "психологічний клімат".

Змістовна характеристика психологічного клімату стосується, як правило, самопочуття людини в колективі (настрій, насолода, психологічний комфорт); коли самопочуття людини переноситься на її відношення до роботи та інших працівників, на міжособистісні стосунки, на загальні стосунки. Тоді складається соціально-психологічний клімат.

Отже змістова характеристика соціально-психологічного клімату відображає відносини між членами колективу. Натомість ці відносини відображуються у свідомості людей і стають чинником їхнього настрою, самопочуття.

Психологічний зв'язок, що виникає в процесі міжособистісного спілкування, має «характеристики двостороннього взаємовиключення» і виступає як «відносини» між двома суб'єктами. Категорія «стосунків» найкраще відповідає специфіці соціальної психології як дисципліни, що вивчає різні форми людських стосунків. З цього випливає, що значущі ознаки визначаються статусом взаємозв'язку їхніх членів.

Отже, завдяки аналогії соціально-психологічних явищ із кліматом, по-перше, відкривається важливість групових ефектів як умови міжособистісної взаємодії в колективі, що зумовлює зворотний вплив міжособистісних стосунків на спільну предметно-практичну діяльність людей.

По-друге. За цією аналогією соціально-психологічний клімат характеризується як стан міжособистісних відносин, що передбачає їхню здатність змінюватися. Динаміка змін соціально-психологічного клімату визначена першою чергою детермінантами зовнішнього порядку (матеріально-технічними та організаційно-управлінськими умовами предметно-практичної діяльності людей) і другою чергою - відображенням і розумінням міжособистісних відносин як взаємовідносин.

1.2. Структура, чинники та показники психологічного клімату

Важлива риса психологічного клімату полягає в тому, що він надає інтегральну характеристику психологічного стану усіх проявів життя колективу, оскільки об'єднує в собі взаємодію усього різноманіття соціальних (суспільних), групових (колективних) і особистісних чинників як умов трудової діяльності.

Соціальні (суспільні) фактори становлять собою умови, що відображують вплив суспільства (макросередовища) на діяльність трудового колективу і які визначають відповідний рівень ПК.

До соціальних чинників належать:

- **Форми власності, в режимі яких функціонує робочий колектив (державна, колективна, приватна).** Форми власності визначають основну взаємодію між державою та особистістю. При цьому наявність колективної власності на підприємстві надає змогу робітникові стати колективним співвласником засобів виробництва, що не може не вплинути на його відношення до праці. (почуття задоволеності працею)

- Економіко-правова база розвитку колективу. Вона становить собою утворену в народному господарстві систему правового регулювання процесів фінансування, кредитування, податкової політики, постачання і реалізації продукції тощо.

- Соціальні норми (рольові приписання), що регулюють діяльність різних професійно-кваліфікаційних груп працівників. Ці рольові приписання відображаються в посадових інструкціях, де зазначені конкретні права, обов'язки, відповідальність працівника в процесі його трудової діяльності (в умовах становлення ринкових відносин найбільш значущими вимогами до працівників є необхідність ініціативного й сумлінного відношення до праці, дотримання трудової та технологічної дисципліни та ін.).

До групових (колективних) чинників належать такі.

- Фактична трудова ситуація: зміст, організація та умови праці, система матеріального і морального стимулювання, невиробничі умови, характер міжособистісних стосунків у колективі тощо.

- Групові норми поведінки, котрі конкретизують соціальні норми (прояви відносин співробітництва та взаємодопомоги в діяльності в умовах, коли дію одного працівника зумовлюють певні дії інших людей; збереження традицій, ритуалів, прийнятих у трудовому колективі, та ін.).

- Стиль і методи управління колективом. У їхній основі лежать два критерії: характер централізації влади і методів впливу на підлеглих.

Основними особистісними чинниками соціально-психологічного клімату колективу є такі:

- Ступінь засвоєння (інтерналізації) робітниками соціальних і групових норм поведінки. Саме інтерналізація соціальних і групових норм перетворює групу працівників на робочий колектив.

- Специфіка ставлення працівників до праці та характер їх мотивації. Соціологічні дослідження показують, що мотивація працівників в основному поділяється на три типи: орієнтація на особистий успіх (переважно матеріальні інтереси), мотивація колективізму (орієнтація на

трудо́ві колективні інтереси та орієнтація на успіх підприємства (виконання намічених завдань). Перші два типи мотивації. Зазвичай виникає в колективах, де працівники різною мірою взаємозалежні в трудовому процесі.

○ Особистісно-психографічні характеристики працівників (стать, вік, сімейний стан, потреби та інтереси, ціннісні орієнтації). Для створення доброї соціально-психологічної атмосфери дуже важливий врахування індивідуальних особливостей працівників. У кожній трудовій групі, як показує соціологічний аналіз, виділяють чотири типи працівників за характером трудової поведінки: а) працівники, що прагнуть до лідерства, тобто ті, що прагнуть підкорити інших своєму впливу; б) індивідуалісти - працівник, який вважає за краще працювати сам; в) колективіст – це той, хто прагне вирішувати завдання разом, кожен працівник враховує інтереси та думку іншого, вміє співпрацювати та виявляти ініціативу; г) конформіст Чоловіки, як правило, неактивні працівники, які охоче підкоряються будь-якому наказу своїх безпосередніх керівників і активістів усіх мастей.

Цей поділ визначає психологічну сумісність і статус ефективності співробітників, тобто їх здатність ефективно працювати разом на основі найкращого поєднання особистих якостей. Психологічна сумісність працівників буває двох видів: психофізіологічна (визначається схожістю психофізіологічних особливостей працівників; на цій основі забезпечується узгодженість їх сенсорних реакцій, синхронізація ритму спільної роботи) і психофізіологічно-результативна колективна. Найкраще поєднання типів поведінки посередині і єдність або близькість потреб та інтересів. Психологічна сумісність працівників визначає відповідний рівень їх ефективності в трудовому процесі.

Психологічна атмосфера трудового колективу відображається трьома показниками: рівень згуртованості, ідентифікація особистості з колективом, задоволеність працівника роботою. Головний з них, згуртованість команди, — це ступінь інтеграції між членами команди на основі спільності цілей та інтересів. Рівень групової згуртованості є результатом згоди між

працівниками, починаючи з рольових обов'язків і моральних установок, які створюють почуття емпатії або відповідності між працівниками.

Поділяють три види трудових колективів залежно від ступеня їхньої згуртованості.

1. Згуртований колектив. У цьому колективі переважна більшість працівників засвоїли групові норми поведінки, вони підтримують між собою дружні стосунки. Колектив стійкий, ефективний, на чолі стоїть керівник, який поєднує статуси формального і неформального лідера.

2. Розчленований колектив характерний наявністю кілька соціально-психологічних груп, у кожній з яких сформувалися свої норми поведінки і на чолі стоять свої неформальні лідери. Як правило, такі групи конфліктують між собою (в основному через владу), хоч усередині кожної групи можна спостерігати високу сплоченість працівників.

3. Роз'єднаний колектив. Як правило, у такому колективі кожен працівник керується своїми особистими нормами поведінки, а групові норми ще не склалися. Формальний лідер не користується авторитетом, здебільшого такий колектив перебуває на стадії формування і, по суті, є "дифузною" групою.

Загалом можна виділити такі основні чинники формування психологічного клімату:

- характер виробничих відносин того суспільства, складовою частиною якого є ця група;
- зміст, організація та умови трудової діяльності;
- особливості роботи органів управління і самоврядування організації;
- характер керівництва;
- рівень збігу офіційної та неофіційної структури групи;
- соціально-демографічні та психологічні особливості членів групи;
- чисельність групи тощо.

Важливість цього показника зумовлена тим, що він характеризує один із результатів виконання конкретної функції відповідального, яка спрямована на організацію, вдосконалення та підвищення соціальної та соціально-економічної ефективності всього колективу.

Тому безперечно важливим є опис психологічного клімату групи як показника активності самого лідера, від його активності та ступеня творчої участі у справах групи вирішальним чином залежить стан групи.

Зрештою, вся багатогранна діяльність лідера так чи інакше впливає на психічний стан колективу, впливаючи на ступінь психологічної включеності, з якою працює кожен член.

Тому ефективність діяльності колективу, рівень усвідомлення завдань і цілей спільної діяльності багато в чому залежать від вибору стилю керівництва.

РОЗДІЛ 2.

ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИЦТВА ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Класифікація стилі керівництва

Найважливішим чинником, що впливає на соціально-психологічний клімат, крім глобального і локального макросередовища, фізичного мікроклімату, характеру виконуваної діяльності, психологічної сумісності колективу, організації спільної діяльності, характеру комунікацій, є стиль керівництва [2].

Результативним стиль керівництва вважається той, який змінюється у зв'язку з ситуацією, жоден один стиль керівництва окремо не може вважатися найефективнішим. Тому дієві керівники - це ті, хто може поводитися по-різному - залежно від вимог реальності [3]. Управління має бути адекватним, таким, що відповідає специфіці організації, її стану, перспективам розвитку, особливостям персоналу.

Поняття «стиль керівництва» також було визначено інакше: під ним розуміють «загальні характеристики способу взаємодії керівника з підлеглими», а також те, як лідер проявляє себе (манера поведінки, характер тощо). Реалізація цих методів (методів) [7], а також «дуже фундаментальна особливість поведінки лідерів по відношенню до підлеглих» [6], а також «звичайний спосіб, у який лідери спілкуються з підлеглими, щоб направляти їх до благо організації». Узагальнюючи різні формулювання та визначення поняття стилю лідерства, можна помітити спільність між ними: усі вони характеризують поведінку керівника в системі відносин «керівник-підлеглий». Стиль керівництва є найвпливовішим фактором, що впливає на підлеглих. Одним із важливих факторів, від поведінки керівника [6], є

ефективність організації, яка залежить від його особистих якостей, умінь і послідовності дій. У тому чи іншому стилі керівництва проявляється ступінь делегування своїх повноважень; тип влади, який використовує керівник; орієнтація на роботу чи на стосунки з підлеглими.

Ефективність управління менеджера визначається його характеристиками діяльності, одним із компонентів якої є його стиль управління. Психологи все більше досліджують цей аспект діяльності керівника. Зокрема, зазначеній проблематиці присвячені наукові праці К. Левіна, Ф. Фідлера, Р. Хауса, Т. Мітчела, П. Херсі, К. Бланшара, Р. Блейка, Дж. Муттона, та інших видатних науковців галузі психології [12; 13; 14].

Управлінський стиль унікальний для кожного менеджера — керівники виконують свої професійні обов'язки у своєму власному стилі, іноді навіть унікальному, в управлінській діяльності.

○ *стиль керівництва* (від латин. *stylus* – стрижень для письма) – сукупність принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей; спосіб, метод роботи, манера поведінки. Проте стиль роботи характерний не лише для керівників, а й для підлеглих, виконавців, – кожен працівник має власний стиль роботи, природне чуття стилю.

Вчений, який досліджує цей аспект управлінської діяльності визначає зв'язок між стилем, типом керівника та ефективністю діяльності організація та її культура управління мають певний зв'язок, що веде до наступних чотирьох положень:

1) стиль керівництва напряму залежить від усталених способів провадження діяльності керівника певного типу, а тому є тісно пов'язаним і з його психологічними особливостями мислення, способами прийняття рішень, манерою спілкування тощо;

2) стиль – не вроджена якість, він формується в процесі діяльності та є змінним (стиль керівництва можна коригувати, розвивати та навіть освоювати);

3) суттєвий вплив на стиль здійснюють культурні цінності, традиції організації;

4) у формуванні стилю вагомим є вплив зовнішнього середовища (соціально-економічні, політичні, соціально-психологічні чинники тощо) [15].

Необхідно повністю розуміти всі аспекти стилю управління концепція, тому що стиль - це система методів, які постійно застосовуються для того щоб управляти.

Іншою характеристикою стилю управління є типовість, вона визначає статус стилю управління як стійкої системи засобів, методи і форми впливу на керівників і колективи для реалізації місія організації, що визначається об'єктивними і суб'єктивними факторами процес управління. [16, 465]. Тобто його можна визначати як типове ставлення керівника щодо підлеглих під час досягнення мети організації.

Також, манера поведінки й методи управління керівника в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень - визначає стиль управління [17].

Не варто забувати, що кожному методу управління відповідає певний стиль управління. З цієї точки зору стиль управління визначається як характеристика людських відносин, тобто спосіб ділового спілкування керівник і підлеглі в процесі виконання професійних завдань.

Його характерними ознаками є форма розпорядницького впливу, ступінь твердості прояву одноосібної волі керівника щодо підлеглих під час управління їхньою діяльністю. За обраним стилем можна визначити риси особистості керівника, адже він підкреслює його індивідуальність.

Критерії формування стилю управління керівником- сила и повнота впливу на підлеглих для досягання кращих результатів діяльності організацій. Обраний стиль є «характеристикою діяльності, якості, керівника, забезпечування здатність до ефективної управлінської діяльності,

також створювання в колективі позитивної атмосфери, що сприяє розвитку взаємин».

Керівники не допускають відхилення від власних правил, якщо обрали власний стиль- твердо його дотримуються.

Проаналізувавши поняття та закономірності вибору стилю управління, виділяємо основні фактори впливу на його формування:

- вимоги щодо компетентності, діловитості, відповідальності та
- особистих якостей (моральність, характер, темперамент тощо)
- керівників;
- специфіка певної системи (мета і основні завдання, управлінські
- структури і методи управління, функції керівника у ній);
- характеристика колективу (структура і рівень кваліфікації,
- взаємовідносини, традиції та цінності).

Враховуючи вищезазначені фактори, ми стверджуємо, що стиль роботи визначає не тільки діяльність менеджерів, але й визначає організаційну систему, до якої належать виконавці. Вдало підкреслює це твердження визначення, що «стиль – усвідомлена потреба пошуку методів і форм переходу від емоційного, ірраціонального до раціонального пізнання середовища, умов діяльності, подолання протиріч у процесі постановки і досягнення цілей» [18, 465].

За функцією управління бувають такі типи управління:

1) Новаторство як керівне завдання. Управління здійснюється через інновацію.

2) Установлення мети як спосіб управління. Керівник встановлює мету на кожному етапі роботи, причому зберігається основна роль у методі її рішення.

3) Спільне встановлення мети. Проведення управління за допомогою спільного узгодження мети (встановлення спільних цілей колективним методом) [21, 50].

Встановивши основні критерії стилів управління-розглянемо їхню класифікацію.

Ефективність різних стилів керівництва(з'ясування цього питання ускладнене тим, що у різних авторів є різні підходи до класифікації стилів керівництва).

Поведінковий підхід. Відповідно до цього підходу результативність управлінської діяльності визначається не стільки особистісними якостями керівника (хоча в ньому також визнають їхню значущість), скільки його манерою, стилем поведінки по відношенню до підлеглих. Важливим внеском цього підходу в теорію управління стало визначення стилю керівництва, а також виявлення базових загально-управлінських стилів. Тому поведінковий підхід відігравав і продовжує відігравати провідну роль у теоріях лідерства.

Особливою специфічністю цього підходу є те, що визначені в ньому стилі керівництва були відокремлені на основі головного критерію, закладеного в самій суті управління, - у формах реалізації керівником своїх владних повноважень, і типи влади, використовуваної ним, вирішальним чином мають вплив на манеру його поведінки, на стиль керівництва. Коли керівник прагне зосереджувати владу у своїх руках, трактує всіх інших, як тільки підлеглих, виконавців, не виявляє про них належного піклування, бере на себе всю повноту відповідальності за результати, залишає за собою остаточне слово в будь-якому питанні, то виникає один крайній тип керівництва - **авторитарний**. На іншому полюсі розміщується інший крайній тип - тип **ліберального** керівника (його ще позначають як поблажливий тип). Він схильний найбільшою мірою делегувати іншим відповідальність; дослухатися до їхніх думок під час прийняття рішень, а часто - і йти в них на поводу; забезпечувати свободу виконавцям, яка граничить із неувагою і потуранням; намагається мінімально втручатися в природний перебіг подій і т. д.

Всередині цього континууму розміщуються різні варіації третього основного стилю керівництва - **демократичного**. Відповідно до існуючої

традиції, саме він (а не ліберальний, поблажливий) найчастіше аналізується в порівнянні з авторитарним. Річ у тім, що поблажливий стиль куди менш дієвий, ніж перші два, що спонукає більшу увагу звертати саме на авторитарний і демократичний стилі керівництва. Важливо й те, що належність керівника або до авторитарного, або до демократичного стилю визначає і його різне ставлення до підлеглих (а не тільки тип застосування влади). Для авторитарного керівника притаманне відношення на основі "теорії Х". Керування базується при цьому на такій системі установок: людина від самого початку не любить трудитися і при першій-ліпшій нагоді уникає роботи; у людини відсутнє честолюбство, вона намагається уникнути відповідальності; надає перевагу тому, щоб нею керували; понад усе людина хоче захисту; щоб заставити людину працювати, потрібно застосовувати примус, контроль і погрозу покарання.

Для демократичного керівника, навпроти, характерним є ставлення до працівників на основі "теорії Y". Тут система управлінських насаджень уже інша: праця - процес природний; якщо умови благоприємні, люди не лише візьмуть відповідальність, а й намагатимуться її досягти; якщо люди долучені до організаційних цілей, вони застосовуватимуть самоврядування та самоконтроль; долучення є функцією винагороди, пов'язаної з досягненням мети; спроможність до творчого вирішення проблем трапляється часто, а інтелектуальний потенціал середньостатистичної людини використовують лише частково.

Розглянемо характерні риси стилів керівництва у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Характерні риси стилів керівництва

Критерій	Формулювання цілей	Підхід завдань	Оцінка праці	Атмосфера	Єдність колективу	Зацікавленість до виконання завдань	Рівень інтенсивності (якість) роботи	Рисучість до роботи	Мотивація
Демократичний	Щоб - результати групової діяльності та об'єктивна оцінка керівника	Високо відкриті, висока оцінка якості виконання завдань	Висока інтенсивність, висока оцінка якості виконання завдань	Висока, дружна	Висока інтенсивність, єдність	Висока	Висока оригінальність результатів	Висока присутність керівника при виконанні роботи	Висока мотивація
Авторитарний	Тільки керівник	Відлучення від виконання	Керівник небагато віддає і карає, але у трудовій процесі уміє керувати	Висока інтенсивність, єдність	Висока інтенсивність, єдність	Висока	Висока інтенсивність	Висока присутність керівника при виконанні роботи	Висока мотивація
Співпрацьовий	Мінімальна участь керівника, висока свобода	Керівник небагато віддає і карає, але у трудовій процесі уміє керувати	Керівник небагато віддає і карає, але у трудовій процесі уміє керувати	Висока інтенсивність, єдність	Висока інтенсивність, єдність	Висока	Висока інтенсивність	Висока присутність керівника при виконанні роботи	Висока мотивація

Кожен з трьох класичних стилів лідерства має свої відмінні зовнішні прояви. Авторитарний лідер часто має суворий вираз обличчя, суворий, неприязний, наказовий тон, який ізолює його від групи. Демократичним лідерам більше притаманна комунікабельність, зовнішньо доброзичливість, віддача наказів у формі прохань чи пропозицій, «ми» замість «я». Найважливішим свідченням поблажливого стилю часто є відстороненість керівника, бажання бути непомітним і улесливий тон голосу у спілкуванні зі співробітниками.

Авторитарні лідери зазвичай виконують більше роботи, ніж демократичні лідери. Але при цьому знижується мотивація, якість, особливо оригінальність виступів, з'являється нервозність і агресивна поведінка (як між керівником і виконавцями, так і між самими виконавцями). За ліберального керівництва як обсяг, так і якість роботи значно нижчі, ніж за демократичного. Виконавці самі, як правило, починають висловлювати незадоволеність таким стилем.

Керівник може бути орієнтований на:

- на роботу
- на людину

Керівник, який зосереджений на роботі, передусім дбає про зміст діяльності та завдання, пов'язані з нею; про розроблення системи винагороди для поліпшення продуктивності праці. Керівники, орієнтовані на людину, основну увагу надають підвищенню продуктивності праці шляхом удосконалення людських стосунків.

Таким чином, розвиток питань управління та лідерства в двох підходах до розгляду призводить до наступних основних результатів. По-перше, дійсно є деякі особистісні якості, які сприяють виконанню лідерських і управлінських функцій. По-друге, існують значні та послідовні стилістичні відмінності в тому, як виконуються ці функції, що проявляється в загальній манері поведінки лідера — стилі лідерства. Проте виявляється, що не особисті якості і не стиль самі по собі визначають ефективність управлінської діяльності. Різні стилі найкраще підходять для різних типів управлінських ситуацій. Тому відповідність стилю і стану (ситуації) є основною умовою ефективної управлінської діяльності. Крім того, у деяких випадках ці додаткові ситуаційні фактори можуть відігравати домінуючу роль у ефективності лідерства.

Більш того, у низці випадків ці додаткові - ситуаційні чинники можуть відігравати провідну роль в ефективності керівництва. До них належать: характер управлінської діяльності, тип виконаних завдань, відносини керівника з підлеглими, рівень зрілості підлеглих, їхні домінуючі потреби, ступінь поінформованості керівника, умови зовнішнього і внутрішньоорганізованого середовища та ін. У результаті оформився особливий - **ситуаційний підхід**, мета якого полягає в тому, щоб визначити, які стилі поведінки та особистісні якості найбільше відповідають певним ситуаціям управління.

Найбільш розвиненою та найвідомішою серед усіх ситуаційних концепцій є ситуаційна модель керівництва Ф.Фідлера. Відповідно до цієї моделі існують три основні чинники, які найбільше сприяють поведінці керівника в певній ситуації й водночас характеризують самі ситуації:

- стосунки між керівником і підлеглими;
- структура завдання і, насамперед, такі його параметри, як чіткість і визначеність формулювання, структурованість, звичність і зрозумілість;
- посадові повноваження, що включають нормативний обсяг законної влади, яку має керівник, а також рівень реальної підтримки, яку йому надають підлегли.

Результати досліджень Ф. Фідлера виявили такі основні закономірності. Представники різних стилів відрізняються своєю ефективністю в управлінні діяльністю в таких ситуаціях. Лідери, орієнтовані на завдання, характеризуються різким підвищенням ефективності як у найкращих, так і в найгірших (складних) ситуаціях. Менеджери, орієнтовані на стосунки, характеризуються більшою ефективністю з помірним контролем над ситуаціями. Іншими словами, лідери, орієнтовані на завдання, дають найкращі результати в ситуаціях дуже високого і дуже низького контролю ситуації. Менеджери, орієнтовані на стосунки, спостерігають найкращі результати за допомогою середнього «помірного» контролю.

Подальші дослідження дозволили більшою мірою узагальнити отримані закономірності та зробити такі висновки.

Авторитарне управління оптимальне для умов високого і низького ситуаційного контролю, а демократичне - для умов помірного ситуаційного контролю. Інакше кажучи, авторитарний стиль "ліпше спрацьовує" у простіших і в найважчих ситуаціях управління. Демократичний стиль, навпаки, значно менш дієвий у важких (а також - у найпростіших) умовах, але дає більшу результативність у ситуаціях середнього ступеня складності.

Основний внесок ситуаційного підходу в теорію керівництва складається в доведенні того, що стилі управління відрізняються різною адекватністю і дають різну ефективність у різних управлінських ситуаціях, у різних умовах управлінської діяльності. Відповідно, для того щоб домогтися максимальної ефективності своєї діяльності, що включає дуже різні типи ситуацій, керівник має поводитися по-різному в різноманітних ситуаціях.

інакше кажучи, управління має бути гнучким, а стиль керівництва - адаптивним, пристосованим до певних управлінських ситуацій та умов. Тому що більший репертуар стилів, якими володіє керівник, що більшою мірою він здатен до встановлення відповідностей ситуацій і кращого для них стилю, що більше він здатний переключатися з одного стилю на інший, то вищою є і загальна ефективність його діяльності.

2.2. Реалізація стилю керівництва та вплив на соціально-психологічний клімат колективу.

Розгляньмо вплив на психологічний клімат у колективі на основі трьох класичних стилів керівництва(директивний (авторитарний, автократичний), демократичний (колегіальний) і ліберальний (попустительський) [24].

Авторитарному стилю властиві одноосібне ухвалення керівником усього комплексу рішень, а ще слабка зацікавленість до працівника як особистості. Керівник управляє працівниками через свою легітимну владу, що витікає з ієрархічної організації підприємства. Він вимагає від підлеглих відповідної покорі.

Керівник сам безпідставно ставить цілі перед підлеглими, ставить завдання і суворо стежить за їх виконанням. Він упевнений, що краще за своїх підлеглих розуміє цілі організації та засоби їх досягнення, хоча насправді це часто не так. Рішення начальника носить наказовий характер, і підлеглі повинні беззаперечно підкорятися, інакше вони повинні бути покарані. Статусні символи підкріплюють авторитетну позицію лідера. Він винагороджує і карає співробітників на власний розсуд, без будь-яких фіксованих і загальновідомих критеріїв оцінки. Надавати працівникам лише мінімально необхідну інформацію про загальну ситуацію. Усі ці фактори разом створюють негативний психологічний клімат у робочій групі. Авторитаризм негативно впливає на групові стосунки.

Деякі виконавці намагаються прийняти стиль боса у своїх стосунках з колегами, де вони висувають вимоги перед своїм босом. Інші намагаються відгородитися від зв'язків усередині групи, треті впадають у депресію. Зрозуміло, що працівники негативно ставляться до такого керівника. В результаті в колективі складається несприятливий соціально-психологічний клімат, люди часто бувають на межі нервів, стають напруженими і запальними, тобто. умови конфлікту. Зміна дисциплінарних стягнень може викликати у людини страх і злість і створити негативну динаміку роботи. Керівники бояться допитувати автократичних лідерів, боячись почути негативні коментарі та скарги на них.

З таким стилем керівництва звичайна людина ненавидить роботу і хоче уникнути его за будь-якої нагоди. Тож більшості людей треба змушувати різними методами, аж до покарань, до виконання належних їм обов'язків і безупинно контролювати їхні дії.

Демократичний стиль характеризується прагненням лідера приймати колективні рішення та інтересом до неформальних міжособистісних стосунків. Менеджери працюють зі співробітниками, щоб узгодити цілі організації з індивідуальними побажаннями членів команди та розподілити роботу. При оцінці співробітників керується об'єктивними і загально визнаними стандартами, надає необхідну допомогу своїм підлеглим, прагне підвищити їх здатність самостійно вирішувати виробничі завдання. Такі лідери відомі своєю самокритичністю, комунікабельністю, самовладанням і егалітарними відносинами з підлеглими.

В основі стимулювання лежить заохочення, а покарання використовується лише в особливих випадках. Співробітники в основному задоволені такою системою управління і зазвичай надають усю можливу допомогу начальству. Це все зібрано командою. Демократичні лідери намагаються створити в робочій групі нормальну психологічну атмосферу, засновану на довірі, доброзичливості та взаємодопомозі.

Цей стиль керівництва підвищує продуктивність, дає людям простір для творчості та підвищує їхнє задоволення від роботи та посади. Його застосування зменшує прогули, травматизм, плинність кадрів, підвищує моральний дух, покращує стосунки в колективі та ставлення підлеглих до керівника.

Дозвільний стиль характеризується схильністю лідера уникати прийняття рішень або перекладати це завдання на інших, а також його ставленням до справ колективу абсолютної байдужості. Керівники, які обирають цей стиль, зазвичай надають підлеглим повну свободу дій і дозволяють їм працювати самостійно. Зі співробітниками спілкується доброзичливо, але займає пасивну позицію і не проявляє ініціативи. Він надає необхідну інформацію працівникам лише тоді, коли вони її просять. У групі була відсутня робоча структура, без чіткого розподілу завдань, прав і відповідальності.

Керівник оминає як позитивних, так і негативних оцінок працівників, регулювання групових відносин. У найгіршому вираженні попустительський стиль означає відсутність управління, оскільки керівник цілком відсторонюється від своєї управлінської ролі.

Підлегли не знаходяться під загальним контролем і самостійно приймають необхідні рішення та знаходять шляхи їх реалізації в рамках делегованих повноважень. Така робота дає їм можливість самовираження, приносить задоволення і створює хорошу соціально-психологічну атмосферу в групі, зміцнює довіру між людьми і сприяє добровільному прийняттю подальших зобов'язань.

Звичайно, ці логотипи не зовсім міцно «закріплені» на відповідних стилях. Зовні лідер може висловлювати свою прихильність до людей, виявляти живий інтерес до їхніх пропозицій і приховувати холодний і авторитарний стиль за ввічливою поведінкою та постійною посмішкою. Відверті форми авторитаризму менш помітні в західних країнах, де менеджери мають кращі навички спілкування. У Росії, навпаки, навіть

демократичні лідери часто допускають неввічливу поведінку та поведінку, яка не належить до цього стилю. Отже, зовнішня форма прояву стилю керівництва може бути хибною.

Відповідно до спостережень Левіна, його помічників і послідовників, в авторитарно керованих групах продуктивність трохи вища, ніж у демократичних колективах. Але коли керівництво відсутнє або змінене, воно падає, а сам трудовий процес часто переривається. У таких групах спостерігається більша напруженість між членами колективу, частіші та гостріші конфлікти, нижчий інтерес і задоволеність роботою, відсутність справжньої згуртованості. Все це знижує продуктивність авторитарних груп.

Демократичний стиль має переваги в трудовому ентузіазмі, задоволенні роботою та якості роботи. Співробітники пишаються своєю роботою, люблять працювати в команді, виявляють винахідливість, винахідливість та ініціативу. У колективі панує атмосфера взаємної довіри та доброзичливості. Трудовий процес має властивість саморегулювання і не порушується без нагляду.

Дозвільний стиль асоціюється з найнижчою продуктивністю та командною ідентичністю, часто супроводжується підвищеним розчаруванням і агресією серед членів команди та призводить до розпаду команди. У групах зазвичай спостерігається низька трудова дисципліна, часто проявляються неформальні лідери з негативним характером діяльності по відношенню до цілей організації. Нових або слабших працівників часто гноблять сильніші. Саме через це та низку інших подібних ситуацій поблажливий стиль було визнано як неприйнятний і він не є об'єктом пізніших досліджень.

Р. М. Стогділ критично аналізує висновки Левіна та його послідовників щодо переваг демократичного підходу з точки зору загальнокомандних трудових досягнень, задоволеності та утримання роботи та інтеграції команди. Після вивчення результатів багатьох досліджень, які слідували ідеям Левіна, Стогділ дійшов висновку, що вони та їх поширення в

будь-якому бізнесі були незаконними. Ні демократичний, ні автократичний підхід не має явної переваги у підвищенні продуктивності праці і не може бути рекомендований як «єдино правильне» універсальне лідерство. Явні переваги демократичного стилю відображаються лише в задоволеності працівника роботою та утриманні в колективі.

2.3. Особливості особистості керівника, які зумовлюють сприятливий соціально-психологічний клімат.

Психологічний клімат - це якісний аспект міжособистісних відносин, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі.

Ознаки сприятливого психологічного клімату:

- Довіра один одному.
- Повага до індивідуальності людини. Прийняття її такою, якою вона є.
- Емпатія - співпереживання, співчуття іншій людині.
- Взаємодопомога, особливо у важкі хвилини для колективу, емоційне єднання: "Один за всіх і всі за одного".
- Прагнення до самопізнання, розкриття своїх внутрішніх резервів, унікальності, яка закладена природою в кожній людині.
- Переважання бадьорого, життєрадісного тону настрою.
- Спільне проведення часу, участь у спільній діяльності.
- Переживання досягнень і невдач колективу як власних.
- Почуття гордості за колектив.
- Колектив активний і сповнений енергії.
- Співчутливе і доброзичливе ставлення до нових членів колективу, допомога.

- Бажання працювати колективно.
- Справедливе ставлення до всіх членів, підтримка слабких, їхній захист.
- вільне висловлення власної думки під час обговорення питань, що стосуються всього колективу;
- відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права ухвалювати значущі для групи рішення;
- достатня інформованість членів колективу про його завдання і стан справ під час їх виконання;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі кожним з її членів.

Будь-який індивід в силу свого перебування в соціальній групі, навіть беручи участь у спільній праці, впливає на багато сфер життя колективу, в тому числі на його соціально-психологічний клімат. Люди мають найбільший або найменший позитивний чи негативний вплив на благополуччя інших залежно від своїх соціально-психологічних та індивідуально-психологічних особливостей.

Саме керівник впливає на встановлення психологічної атмосфери підприємства. Тому лідерам особливо важливо розуміти ті якості, які сприяють здоровому психологічному клімату. Таким чином, головна якість лідера, наявність якої дозволяє йому створити здорову психологічну атмосферу в компанії: такий лідер має сміливість самовизначення, тобто знає свої функціональні межі та межі своїх підлеглих і чітко дотримується їх. Намагається вкладати сили і кошти не тільки у свій добробут, а й у добробут групи. Рідко демонструє дратівливість при своїх співробітниках. Прагне уникати догм у своїй роботі. Направляє більш енергії на зміну себе, ніж на зміну інших. Розуміє і шанує весь спектр чужих думок. Може змінювати себе відповідно до сильних сторін своїх підлеглих. Не вразливий до впливу безвідповідальних дій інших. Намагається виховувати якості зрілого лідера у своїх послідовників. Знає і вміє розділяти і передавати відповідальність.

Незважаючи на те, що обов'язки керівника прописуються посадовою інструкцією, стиль роботи має відбиток особистості керівника. Саме в стилі керівника відображаються його особисті якості, які дещо змінюються залежно від особливостей і потреб колективу. Великий вплив на стиль справляють інтелект і культура керівника, рівень професійної та політичної підготовки, особливості характеру і темперамент, моральні цінності керівника, вміння уважно ставитися до підлеглих, здатність вести за собою колектив, створювати атмосферу захопленості роботою, нетерпимості до недоліків і байдужості.

Під час вибору стилю керівництва ефективний керівник має врахувати свої власні індивідуальні особливості та можливості. Іншими словами, бажано, щоб стиль управління "збігався" з основними характеристиками особистості та темпераменту керівника.

- **Жорсткий стиль** (автократичний, директивний, адміністративний) - вольовий, самовладний; форма ухвалення рішення - одноосібна, керівник не сприймає іншої думки, що відрізняється від його точки зору; схильний до адміністративних способів управління, буває різким із підлеглими.

Жорсткий стиль ефективний у важких і стресових ситуаціях, де необхідно проявити владність і покору. Цей стиль ефективний в організаціях з чіткою дисципліною, жорсткою ієрархічною структурою та значними прогалинами в кваліфікації керівників і підлеглих.

Жорсткий стиль не є ефективним у дослідницьких групах, де співробітникам потрібна певна кількість свободи та творчості. При обговоренні спірних питань, що вимагають пошуку нестандартних рішень, краще не використовувати жорсткий стиль, оскільки будь-який тиск з боку керівника на підлеглих виключить більшість учасників дискусії з продуктивного пошуку. Особливо цінно вказувати на особисті недоліки людей, особливо тих, чії пропозиції, на думку менеджерів, не мали успіху.

Такий крок керівництва відразу завадив ентузіазм всього трудового колективу.

Жорсткий стиль доцільно не використовувати в роботі з молодими фахівцями та вразливими, педантичними, невпевненими у своїх ділових якостях людьми.

За надмірно жорсткого стилю існує ризик виникнення конфліктів у колективі та підвищеної плинності кадрів, особливо за умов наявних вільних рук на ринку праці. У колективі відчутно знижується активність підлеглих, формується пасивне, байдуже підпорядкування або, навпаки, потенційно можуть спалахувати "колективні бунти" - опір, протест і відмова від роботи.

- **М'який стиль управління** (ліберальний, вільний, благодушний, такий, що не втручається) полягає в тому, що керівник забезпечує повну свободу своїм працівникам, вони самі вирішують напрям роботи, формулюють виробничі завдання і знаходять способи їх вирішення.

М'який стиль можна використовувати винятково в колективах з високим творчим потенціалом і при злагодженому, стабільному виробничому процесі.

За умови невмілого використання м'якого стилю керівництва можливі цілковитий розвал роботи і розпад колективу. Іноді в таких випадках колектив як саморегульована система висуватиме свого лідера, як правило, жорсткого і вольового, здатного здійснювати реальне керівництво.

- **Партнерське управління** (демократія, колективність) — керівники в основному приймають колегіальне управління, а прийняття рішень здійснюється за принципом «знизу», спочатку збираються думки керівників нижчого рівня, а потім приймаються рішення. Виготовлено на найвищому рівні потужності. Менеджер ефективно використовує механізми самоуправління всередині своєї команди і часто спирається на неформальних лідерів протилежних ділових якостей у робочій групі.

Начальник партнерського складу воліє формулювати вказівки у вигляді постановки загальних завдань або загальних напрямків, а підлеглі самі складають перелік конкретних завдань і вибирають шляхи і способи їх вирішення.

Стиль партнерства з успіхом можна застосувати до дослідницьких і творчих колективів, а також до керівників, що мають беззаперечно високий авторитет у робочих колективах. Такий лідер часто виступає у своїй команді як партнер, колега або співробітник, а не як лідер.

При позитивній оцінці стилю партнерства важливо пам'ятати, що стиль неефективний у ситуаціях, коли ефективний авторитарний, жорсткий метод управління.

Будь-яка діяльність чекає на появу нового типу керівника, який уміє бути жорстким у справі, але м'яким у стосунках із людьми. Лідер даного профілю вибагливий і строгий зі своїми підлеглими, але завжди прагне проявити турботу щодо них у психологічному і фінансовому планах. Про таких керівників кажуть: "Суворий, але справедливий" або "Він нам як батько".

Якщо хтось із м'яким характером починає практикувати жорсткі методи, його ефективність буде піддана сумніву через три основні причини. По-перше, керівник буде перебувати в стані постійного нервового стресу і намагатися на межі своїх психологічних можливостей. Через деякий час розлад нервової системи та різні захворювання стають просто частиною природного розвитку речей. По-друге, співробітники відразу починають вірити, що цей суворий і вимогливий керівник прийнятний тільки в тому випадку, якщо вони беззаперечно йому слідуєть. Крім того, у напружених або стресових ситуаціях цей лідер може стати невиправдано жорстким.

І навпаки, рішуча і вольова людина, яка обирає м'який стиль управління, змушена буде постійно долати себе, це буде обмежувати її активність і штучно конструювати ділову поведінку «за правилами». Підлеглі в цьому випадку відчують "гру" свого керівника і можуть

намагатися "підіграти" йому. При цьому за його відсутності вони будуть робити все по-своєму. У напружених і стресових ситуаціях велика можливість того, що такий керівник відмовиться від штучного м'якого стилю і проявить свою жорстку волю.

ВИСНОВКИ

Підбиваючи загальні підсумки теоретичного дослідження, представленого в цій роботі, необхідно констатувати, що всі поставлені завдання виконано.

1. Ми дізналися що психологічний клімат організації - це загальна атмосфера в колективі, що складається з певних емоційних станів та настроїв працівників, які відображають їх сприйняття робочого середовища, взаємин між колегами та відношення до виконання роботи.

Дослідження психологічного клімату організації є важливою проблемою досліджень психології управління, оскільки він безпосередньо пов'язаний з рівнем задоволеності та мотивації працівників, що забезпечує ефективність роботи організації в цілому. Психологічний клімат може вплинути на здоров'я працівників, їх поведінку, здатність до співпраці та згуртування в команду, а також на якість продукту або послуг, що надається.

Соціально-психологічний клімат може бути як позитивним і негативним, і він може мати значний вплив на самопочуття, поведінку та продуктивність людей у цьому середовищі.

Позитивний психосоціальний клімат характеризується довірою, взаємною повагою, відкритим спілкуванням і підтримкою серед членів команди. Це сприяє розвитку почуття причетності, мотивації та відданості цілям команди, що може призвести до більшої задоволеності роботою, кращої продуктивності команди та покращення особистого благополуччя.

З іншого боку, негативний психосоціальний клімат характеризується конфліктами, недовірою, відсутністю спілкування та неприхильною поведінкою серед членів команди. Такий тип клімату може призвести до зниження задоволеності роботою, зниження продуктивності команди, підвищення стресу та виснаження серед членів команди.

2. Дали характеристику стилю керівництва:

Кожен стиль керівництва має свої переваги та недоліки, і вибір стилю повинен залежати від конкретної ситуації та потреб команди.

Ефективний керівник повинен бути гнучким у використанні різних стилів керівництва та вміти адаптуватися до змін в команді та ситуації.

Виявлено, що найбільш поширена класифікація визначалася характером взаємовідносин між керівниками та підлеглими. За цією ознакою прийнято виділяти три стилі керівництва: директивний (авторитарний, автократичний); ліберальний (популістський); демократичний.

Авторитарний стиль керівництва: цей стиль характеризується тим, що керівник контролює кожен крок підлеглих, встановлює жорсткі правила і не дозволяє працівникам діяти на власний розсуд. Це може призводити до відчуття недостатньої свободи і автономії у працівників, що спричиняє погіршення психологічного клімату.

Демократичний стиль керівництва: цей стиль характеризується тим, що керівник віддає перевагу діалогу з підлеглими, вислуховує їхні ідеї і думки, і включає їх у процес прийняття рішень. Це зазвичай призводить до створення сприятливого психологічного клімату, оскільки працівники відчують, що їхній голос є важливим.

Ліберальний стиль керівництва: цей стиль характеризується тим, що керівник дає підлеглим високу ступінь свободи і автономії, не втручається в їхню роботу і не надає чітких інструкцій. Це може призводити до невизначеності та плутанини у роботі, що не завжди сприяє створенню позитивного психологічного клімату.

3. Керівник у своєму повсякденному діловодстві має брати до уваги, що його працівники мають різні характери, соціально-психологічні якості, різноманітну загально-освітню та спеціальну підготовку. Це потребує від нього розуміння їхнього характеру, вміння підібрати засоби впливу на людину відповідно до рис характеру, особливостей діяльності, соціальних

характеристик. Тому далеко не кожний фахівець може стати хорошим керівником.

- Керівник - це людина, що володіє деяким комплексом особливого роду особистих здібностей, умінь і адміністративних навичок, які дають змогу йому ефективно виконувати свою професійну діяльність, зокрема й формування психологічного клімату.

Кожен з них є унікальною особистістю і водночас у своїй діяльності представляє той чи інший стиль керівництва.

Загалом, успішний менеджер добре знає себе, розуміє свої сильні та слабкі сторони та обирає стиль управління, який відповідає його особистості та темпераменту.

- Жорсткий стиль ефективний у важких і стресових ситуаціях, де необхідно проявити владність і покору. Цей стиль ефективний в організаціях з чіткою дисципліною, жорсткою ієрархічною структурою та значними прогалинами в кваліфікації керівників і підлеглих.

- М'який стиль підходить лише для команд із високою креативністю та плавним, стабільним виробничим процесом.

- Стиль партнерства з успіхом можна застосувати до дослідницьких і творчих колективів, а також до керівників, що мають беззаперечно високий авторитет у робочих колективах.

Загалом, розуміння впливу різних стилів лідерства на соціальний і психологічний клімат у команді може допомогти організаціям визначити найефективніший стиль лідерства для своїх команд і допомогти лідерам розвинути навички, необхідні для створення позитивного і продуктивного командного середовища. Зрештою це може призвести до підвищення організаційного успіху, задоволеності співробітників і загального благополуччя. Тому вивчення впливу стилю керівництва на соціально-психологічний клімат колективу вельми актуальне і корисне для організацій та їхніх членів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Батирев М. Складні підлегли. Практика керівників. Київ: Фабула, 2021. 224 с.
2. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 420 с.
3. Василенко В.А. Суть і основи стратегічного управління підприємства: навч. посібник, Київ, МВО освіти і науки України. 2003.
4. Власова О.І., Никоненко Ю.В. Соціальна психологія організацій та управління: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2010. 392 с.
5. Воробйова Є.В. Педагогічні умови формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності: Дис... канд. пед. наук : 13.00.04. - Харків, 2010. 263с.
6. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування: Бюлетень, 2009. С. 36-70.
7. Горностаї П.П. Психологія групової ідентичності: закономірності становлення: монографія. Київ: Міленіум, 2014. 252 с.
8. Кукуленко-Луцянець І.В. Психологія управління: навч. посібник, Черкаси: ЧНУ, 2013. 140 с.
9. Нужна О.А. Стиль керівництва як основа керівництва з колективом: збірник наукових праць, Харків: ХІБМ, 2016.
10. Туленко М.В. Теоретико-методологічні основи організаційної взаємодії в соціальному управлінні: навч. посібник, Київ: Каравела, 2009. 512 с.
11. Осовська Г. Менеджмент організацій: навч. посібник, Київ: Кондор, 2005. 860 с.
12. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 4 листопада 2019р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк 2019. 276с

13. Тарнавська Н. Менеджмент: теорія та практика: Підруч. для вузів: Тернопіль: ВКФ "Карт-бланш", 1997, 457 с.

14. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери: Чернігів, Молодий вчений. 2017. №4 (44).С. 98-102.

15. Збірник матеріалів за результатами VII науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи». Електронне наукове видання / редкол.: І. В. Ящишина (гол. редкол., наук. ред.). Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2019. 387 с.