

**Міністерство освіти і науки України**

**Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»**

**Факультет філології, психології та педагогіки**

**Кафедра психології та педагогіки**

Спеціальність 053 «Психологія»

Очна форма навчання 2 курс другого (магістерського) рівня вищої освіти

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**«Співвідношення стилю керівництва і психологічного мікроклімату в трудовому колективі»**

Виконала студентка гр. 601-ФП

\_\_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 2024 р. В.Є. Радлінська

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 2024 р. І.В. Шостя

Робота допущена до захисту:

Завідувачка кафедри психології та педагогіки Клевака Л.П.

\_\_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 2024 р. \_\_\_\_\_ (підпис)

**Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»**  
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет **Філології, психології та педагогіки**

Кафедра **психології та педагогіки**

Ступінь вищої освіти **магістр**

Спеціальність **053 «Психологія»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
**Л.П. Клевака**

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**  
**Радлінській Валерії Євгенівні**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Співвідношення стилю керівництва і психологічного мікроклімату в трудовому колективі

керівник роботи Шостя І.В., ст.викладач

затверджена наказом вищого навчального закладу від «09» серпня 2024року №818- ф,а

2. Строк подання здобувачем роботи 11.01.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальна, наукова, довідкова і методична література, фахові періодичні видання, інші інформаційні ресурси

4. Зміст кваліфікаційної роботи

Розділ 1 Теоретичні основи дослідження стилю керівництва і психологічного мікроклімату в трудовому колективі

1.1. Поняття стилю керівництва у науковій психологічній літературі

1.2. Сутність психологічного мікроклімату в трудовому колективі

1.3. Соціально-психологічні особливості медичного персоналу

Розділ 2 Методичні засади дослідження стилю керівництва і психологічного мікроклімату в трудовому колективі

2.1 Опис і обґрунтування вибору психодіагностичного інструментарію

2.2. Методика оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський)

2.3. Методика «Самооцінка стилю управління»

2.4. Методика «Діагностика психологічної атмосфери в організації» (А. Фідлер)

2.5. Методика «Визначення індексу групової згуртованості» (К. Сішора)

2.6. Методика «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» (О. Михалюк і А. Шалито)

Розділ 3 Емпіричне дослідження стилю керівництва і психологічного мікроклімату в трудовому колективі

3.1 Організація емпіричного дослідження

3.2. Оцінка стилю керівництва

3.3. Аналіз психологічного клімату в трудовому колективі

3.4. Умови покращення психологічного мікроклімату в трудовому колективі

## 5. Перелік графічного матеріалу

Результати оцінки психологічної атмосфери в ПП «Медичний центр «Латона» за методикою «Діагностика психологічної атмосфери в організації»

Результати оцінки психологічної атмосфери в ПП «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» за методикою «Діагностика психологічної атмосфери в організації»

Результати визначення ступіню інтеграції групи, її згуртованості у єдине ціле в ПП «Медичний центр «Латона» за методикою «Визначення індексу групової згуртованості» (К. Сішора)

Результати визначення ступіню інтеграції групи, її згуртованості у єдине ціле в ПП «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» за методикою «Визначення індексу групової згуртованості» (К. Сішора)

Результати оцінки клімату в колективі ПП «Медичний центр «Латона» за методикою «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» (О. Михалюк і А. Шалито)

Результати оцінки клімату в колективі ПП «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» за методикою «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» (О. Михалюк і А. Шалито)

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
I	Шостя І.В., ст.викладач		
II	Шостя І.В., ст.викладач		
III	Шостя І.В., ст.викладач		

7. Дата видачі завдання 18.03.2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вивчення нормативних та інструктивних матеріалів, спеціальної літератури, періодичних видань.	упродовж терміну виконання кваліфікаційної роботи	
2.	РОЗДІЛ 1. Збір теоретичного матеріалу, аналіз наукових джерел із теми кваліфікаційної роботи, написання розділу		
3.	РОЗДІЛ 2. Огляд і обгрунтування вибору психодіагностичних методик, характеристика обраних методик, написання розділу		
4.	РОЗДІЛ 3. Проведення емпіричного дослідження, написання розділу, оформлення графічної частини.		
5.	Формування загальних висновків і рекомендацій із зазначенням перспектив подальших досліджень, оформлення роботи		
6.	Представлення роботи на кафедрі, перевірка на плагіат, рецензування, написання доповіді для захисту в ЕК		

Студент \_\_\_\_\_

Радлінська В.Є.

(підпис)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_

(підпис)

Шостя І.В.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА І ПСИХОЛОГІЧНОГО МІКРОКЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ</b> .....	<b>9</b>
1.1. Поняття стилю керівництва у науковій психологічній літературі .....	9
1.2. Сутність психологічного мікроклімату в трудовому колективі .....	17
1.3. Соціально-психологічні особливості медичного персоналу.....	22
Висновки до першого розділу .....	28
<b>РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА І ПСИХОЛОГІЧНОГО МІКРОКЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ</b> .....	<b>31</b>
2.1 Опис і обґрунтування вибору психодіагностичного інструментарію .....	31
2.2. Методика оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський) .....	32
2.3. Методика «Самооцінка стилю управління» .....	35
2.4. Методика «Діагностика психологічної атмосфери в організації» (А. Фідлер) 38	
2.5. Методика «Визначення індексу групової згуртованості» (К. Сішора) ....	39
2.6. Методика «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» (О. Михалюк і А. Шалито).....	40
Висновки до другого розділу.....	42
<b>РОЗДІЛ 3 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА І ПСИХОЛОГІЧНОГО МІКРОКЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ</b> .....	<b>44</b>
3.1 Організація емпіричного дослідження.....	44
3.2. Оцінка стилю керівництва .....	45
3.3. Аналіз психологічного клімату в трудовому колективі.....	46
3.4. Умови покращення психологічного мікроклімату в трудовому колективі	53
Висновки до третього розділу .....	58
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>60</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>64</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>69</b>
Додаток А. Зразки бланків психодіагностики .....	69
Додаток Б. Первинні дані обробки результатів.....	77

## ВСТУП

Найважливішим джерелом плідної роботи будь-якої організації є її колектив. У зв'язку з цим створення комфортного психологічного мікроклімату та якісне управління людськими ресурсами є фактором зростання продуктивності праці та ефективності роботи організації загалом.

Сприятливий психологічний мікроклімат сприяє стійкому психологічному настрою працівників та визначає ставлення членів трудового колективу до своєї праці, один до одного та до всіх форм життєдіяльності.

**Актуальність** дослідження полягає в тому, що психологічний мікроклімат має високий вплив на продуктивність діяльності особистості в трудовому колективі.

**Короткий аналіз стану розробки проблеми.** Особливості стилю керівництва та психологічного мікроклімату в трудовому колективі досліджували такі автори, як М. Армстронг, А. Аханова, С. Бережна, С. Бобінкін, М. Бондар, Л. Водянка, Я. Гнатюк, О. Гурман, Д. Журавель, І. Зінченко, К. Кемерон, В. Кириченко, О. Кравченко, І. Лазаренко, А. Лисенко, О. Мазяр, Ю. Петренко, С. Ренке, Т. Слажнєва, І. Спіріна, В. Таращук, О. Черниш, Т. Шендель, В. Ягоднікова та ін.

Потребує більш детального дослідження співвідношення стилю керівництва і психологічного мікроклімату в трудовому колективі.

**Теоретико-методологічною основою дослідження стали** загальнотеоретичні положення наукової психології про сутність стилю керівництва та психологічного мікроклімату в трудовому колективі. Серед психологів, які займались вивченням стилю керівництва та психологічного мікроклімату в трудовому колективі слід відмітити таких дослідників: М. Армстронг, А. Аханова, С. Бережна, С. Бобінкін, М. Бондар, Л. Водянка, Я. Гнатюк, О. Гурман, Д. Журавель, І. Зінченко, К. Кемерон, В. Кириченко, О. Кравченко, І. Лазаренко, А. Лисенко, О. Мазяр, Ю. Петренко, С. Ренке, Т. Слажнєва, І. Спіріна, В. Таращук, О. Черниш, Т. Шендель, В. Ягоднікова та ін.

**Мета дослідження** – визначення співвідношення стилю керівництва і психологічного мікроклімату в трудовому колективі.

**Об'єктом дослідження** є психологічний мікроклімат в трудовому колективі.

**Предметом дослідження** є особливості впливу стилю керівництва на психологічний мікроклімат в трудовому колективі.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати теоретичні основи дослідження стилю керівництва і психологічного мікроклімату в трудовому колективі.
2. Теоретично обґрунтувати методичну процедуру дослідження стилю керівництва і психологічного мікроклімату в трудовому колективі.
3. За допомогою емпіричного дослідження виявити співвідношення стилю керівництва і психологічного мікроклімату в трудовому колективі.
4. Визначити умови покращення психологічного мікроклімату в трудовому колективі.

**Гіпотеза дослідження:** відповідно до мети, об'єкта та предмета дослідження ми припускаємо, що у стиль керівництва має сильний вплив на психологічний мікроклімат в трудовому колективі. Авторитарний стиль негативно впливає на психологічний мікроклімат в трудовому колективі, а при демократичному стилі керівництва психологічний мікроклімат в трудовому колективі є сприятливим, відрізняється доброзичливістю та згуртованістю.

**Діагностичні методики:**

1. Методика оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський).
2. Методика «Самооцінка стилю управління».
3. Методика «Діагностика психологічної атмосфери в організації» (А. Фідлер).
4. Методика «Визначення індексу групової згуртованості» (К. Сішора).
5. Методика «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» (О. Михалюк і А. Шалито).

**Наукова новизна роботи** полягає в уточненні, поглибленні, подальшому розвитку наукових уявлень про стиль керівництва і психологічний мікроклімат в трудовому колективі, а також у вивченні цього феномену та виявленні впливу стилю керівництва на психологічний мікроклімат в трудовому колективі..

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставлених завдань, досягнення мети, перевірки гіпотези використано загальнонаукові методи теоретичного рівня (аналіз, синтез, порівняння, систематизація, узагальнення науково-теоретичних та емпіричних даних), методи емпіричного дослідження (анкетування, тестування).

**Теоретичне значення роботи** полягає в детальному аналізі теоретичних аспектів стилю керівництва і психологічного мікроклімату в трудовому колективі.

**Практичне значення роботи** полягає в здійсненому дослідженні співвідношення стилю керівництва і психологічного мікроклімату в трудовому колективі. Відповідно отримані результати можна використовувати викладачам і кураторам спеціальностей з практичними цілями по покращенню психологічного мікроклімату в трудовому колективі.

**Емпірична база дослідження.** Дослідження виконувалось на базі Приватного підприємства «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» і Приватного підприємства «Медичний центр «Латона». У дослідженні брали участь 25 працівників Приватного підприємства «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» і 25 працівників Приватного підприємства «Медичний центр «Латона».

**Апробація.** Основні ідеї та результати дослідження були представлені на Міжнародній мультидисциплінарній науковій інтернет-конференції «Світ наукових досліджень» [41].

**Структура та обсяг роботи.** Дана магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел який включає 60 найменувань (57 українською та 3 англійською мовами) та 2 додатки. У першому розділі висвітлені теоретичні основи дослідження стилю керівництва і

психологічного мікроклімату в трудовому колективі. У другому розділі подано детальний опис методів, за допомогою яких можна досліджувати стиль керівництва та психологічний мікроклімат в трудовому колективі. Третій розділ присвячено опису результатів емпіричного дослідження співвідношення стилю керівництва і психологічного мікроклімату в трудовому колективі. Загалом робота викладена на 75 сторінках друкованого тексту, містить 8 таблиць та 6 рисунків.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА І ПСИХОЛОГІЧНОГО МІКРОКЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ**

В цьому розділі подано теоретичний аналіз психолого-педагогічної літератури з проблеми дослідження стилю керівництва і психологічного мікроклімату в трудовому колективі. Визначено поняття стилю керівництва у науковій психологічній літературі, сутність психологічного мікроклімату в трудовому колективі, а також соціально-психологічні особливості медичного персоналу.

#### **1.1. Поняття стилю керівництва у науковій психологічній літературі**

Стиль керівництва – це система психологічних впливів, які лідер використовує для досягнення заздалегідь визначених цілей, впливаючи на підлеглих або колег по роботі [11, с. 113].

Для посилення такого впливу необхідно, щоб лідер мав достатній авторитет і користувався повагою серед членів колективу. Один із всесвітньо відомих психологів, К. Левін, запропонував власну класифікацію стилів керівництва, яка включає три типи:

- авторитарний стиль;
- демократичний стиль;
- ліберальний стиль [60, с. 272].

Авторитарний стиль. Цей стиль базується на суто формальних відносинах в організації. Керівник чітко усвідомлює свої повноваження і широко їх застосовує. Він обмежує і досить жорстко контролює неформальні стосунки в організації, покладаючи на підлеглих свої функціональні обов'язки [5, с. 56]. Особлива увага приділяється контролю персоналу з боку керівника. Такий стиль часто застосовується в кризових умовах або коли організація має надзвичайно складну структуру. Якщо ситуація не вимагатиме подібних заходів, то за відсутності неформальних відносин між керівником і колективом можуть виникати конфлікти [50, с. 49].

Демократичний стиль. Для цього стилю характерна зверненість керівника до думки підлеглих, їх участь у розробленні та прийнятті рішень. Лідери, які використовують демократичний підхід, не встановлюють жорстких меж між своїми правами та обов'язками підлеглих. Також характерним є часткове делегування повноважень. Цей стиль вважається одним із найефективніших для управління в колективах, де існує сформована команда та висока кваліфікація працівників [14, с. 90].

Ліберальний стиль. За ліберального стилю керівник майже повністю відходить від виконання своїх управлінських функцій. Він не ухвалює управлінських рішень, поводить як звичайний співробітник. Керівні рішення приймаються колегіально. Цей стиль передбачає самоуправління колективом і ефективний лише за умови, що всі члени групи відповідальні та мають високу кваліфікацію у своїй сфері [21, с. 123].

При виборі стилю керівництва слід брати до уваги щонайменше три чинники:

- ситуація (стресова, спокійна, невизначена). За браку часу авторитарний стиль може бути виправданим;
- завдання та ступінь його структурованості. Для вирішення складних проблем варто залучати експертів, організовувати обговорення; тут доцільніший демократичний стиль;
- характеристики групи (її склад за статтю, віком, тривалістю існування). Для консолідованого колективу, зацікавленого в розв'язанні проблем, адекватним буде демократичний стиль, а в творчих колективах – навіть ліберальний, особливо під час вирішення креативних завдань [48, с. 46].

Головним критерієм при визначенні стилю керівництва є спосіб прийняття рішень. Окрім цього, існують й інші параметри, відображені в матриці стилів керівництва (табл. 1.1), які дають змогу точніше визначити стиль [18, с. 117].

## Матриця стилів керівництва

<b>Параметри взаємодії керівника з підлеглими</b>	<b>Авторитарний</b>	<b>Демократичний</b>	<b>Ліберальний (потуральний)</b>
Спосіб ухвалення рішень	Приймає одноосібно	Консультується або ухвалює рішення спільно з підлеглими	Чекає вказівок вищого керівництва або рішень зборів
Інформування	Доводить лише частину інформації	Повністю інформує	Повністю інформує
Форма доведення рішень до виконавця	Наказова форма	Пропозиція, прохання	Прохання, умовляння
Розподіл відповідальності	Бере на себе або перекладає на підлеглих	Розподіляє згідно з делегованими повноваженнями	Знімає з себе будь-яку відповідальність
Ставлення до ініціативи	Повністю придушує	Заохочує, використовує	Передає у руки підлеглих
Ставлення до підбору кадрів	Побоюється кваліфікованих працівників	Обирає професіоналів	Не займається підбором кадрів
Ставлення до нестачі власних знань	“Все знаю, все вмю”	Постійно підвищує кваліфікацію	Підвищує свої знання і заохочує підлеглих до цього
Позиція щодо групи	Дистанційований, замкнутий (над групою)	Дружній, комунікабельний (всередині групи)	Уникає спілкування (осторонь групи)
Характер взаємин з підлеглими	Поведінка залежить від настрою	Рівна поведінка (самоконтроль)	М'який, поступливий
Ставлення до дисципліни	Вимагає формальної, жорсткої дисципліни	Раціональна дисципліна (диференційований підхід)	Вимагає формальної дисципліни або не звертає на неї уваги
Взаємодія	Розподіляє працю, загальний план тільки у керівника	Ставить спільну мету. Кожен знає свою роботу і роботу інших	Ставить спільну мету. Кожен покладається на себе



Продовження табл. 1.1.

<b>Параметри взаємодії керівника з підлеглими</b>	<b>Авторитарний</b>	<b>Демократичний</b>	<b>Ліберальний (потуральний)</b>
Оцінка фактів і ситуацій	Оцінює сам або за допомогою експертів	Дізнається точки зору підлеглих та обмінюється з ними думками	Оцінка формується під впливом “згори” або від підлеглих
Ставлення до морального впливу	Вважає покарання основним стимулом, заохочує окремих підлеглих за певними ознаками	Використовує різні види стимулів	Використовує різні види стимулів
Контроль	Постійний нагляд	Контролює рішення та результат, діє самоконтроль групи	Контролює результат (самоконтроль індивідів/груп)

Порівнюючи стилі керівництва, можна помітити певну закономірність. Авторитарний стиль спирається на адміністративні методи мотивації персоналу. Демократичний стиль використовує економічний та соціально-психологічний ефект. Ліберальний стиль поєднує всі три методи, проте вони застосовуються залежно від конкретної ситуації, а не природно.

Авторитарний стиль зазвичай властивий суворим керівникам. Вони дуже відповідальні, дотримуються правил, схильні до жорсткості – інакше їх би просто не слухали. Вони не надто товариські, можливо, через повне зосередження на роботі або стримані риси характеру. Заохочення таких працівників у колективі є значним досягненням, але навіть воно не врятує підлеглих від покарання в разі помилки [4, с. 37].

Автократичний (авторитарний) стиль означає жорстке управління – розпорядження, інструкції, які група має беззастережно виконувати. Такий керівник визначає діяльність колективу, прописує технічні прийоми і дії.

Цей стиль характеризується чіткою постановкою цілей, енергійною манерою віддавати накази, нетерпимістю до будь-чого, що суперечить його думці. Підлеглі постійно перебувають у стані невизначеності щодо майбутніх дій, знають лише свої вузькі завдання [35, с. 41].

Комунікації між учасниками мінімізуються, здійснюються через керівника або під його наглядом. Він формує робочі групи без урахування думки підлеглих. У похвалах та критиці покладається лише на власну оцінку [34, с. 76].

На думку К. Левіна, авторитарний стиль керівництва означає відчуженість, проте не відверту ворожість.

В авторитарному стилі можна виокремити три підтипи:

– жорсткий. Такий керівник суворий, але справедливий, підтримує вже сформовані взаємини в колективі навіть за зміни обставин; прихильник чіткої субординації, позитивно ставиться до підлеглих, які «знають своє місце». Багатьом працівникам такий спосіб управління здається прийнятним, оскільки він зменшує їх особисту відповідальність за невдачу колективу. Водночас підлеглі вважають, що виконують лише свої індивідуальні обов'язки;

– «господарський». Такий керівник нав'язує свою позицію у формі батьківської опіки над підлеглими, приділяє увагу підвищенню їх матеріального добробуту, втручається в їх справи, навіть особисті. Особливо часто цей підтип керівництва зустрічається серед тренерів спортивних команд. Надмірний захист і опіка підлеглих може викликати у них зворотну агресивну реакцію. Вони чинитимуть серйозний опір керівнику, який, за їх словами, не дає їм «навіть дихати». Інші працівники звикають до такої системи й часом прагнуть її збереження, оскільки будь-яка їх дія та бажання в такому разі вже «запрограмовані». Врешті-решт цей підтип управління знижує ділову та громадську активність підлеглих і в низці випадків позбавляє їх уміння жити самостійно;

– непослідовний. Це недосвідчений, неорганізований і зазвичай деспотичний керівник. Він створює лише видимість могутності, але не впевнений у собі, надає перевагу слабшим, але покірним працівникам, а не більш

обізнаним і самостійним. Дріб'язковий у зауваженнях, готовий до компромісів, які дозволяють уникнути відповідальності у разі невдачі [15, с. 92].

Демократичний стиль зазвичай застосовують комунікабельні люди, які, однак, прагнуть контролювати всі процеси. Вони залучають підлеглих як радників для аналізу своїх рішень ззовні. Можна сказати, що вони відкриті до критики та готові до вдосконалення. Підбираючи новий персонал, вони прагнуть підсилити команду та зробити її більш конкурентоспроможною. Сила таких лідерів полягає у відкритості щодо підлеглих, поєднаній з повним контролем над владними повноваженнями [13, с. 48].

За демократичного стилю керівництва група певною мірою залучається до організації діяльності. Керівник дозволяє членам групи брати участь (і навіть заохочує це) у визначенні змісту її діяльності, розподіляє між ними відповідальність, стимулює й розвиває взаємини між підлеглими, прагнучи знизити внутрішньогрупову напруженість; створює атмосферу товарищескості та ділового співробітництва [51, с. 93].

Усі члени групи в загальних рисах ознайомлені з основними етапами діяльності. Коли хтось просить пораду, керівник пропонує не один, а кілька способів досягнення мети. Співробітники розподіляються на підгрупи за власним бажанням. Керівник намагається бути об'єктивним у похвалі та критиці. Позицію керівника, який дотримується демократичного стилю, можна охарактеризувати як «перший серед рівних». Його влада необхідна для раціонального виконання завдань колективу, але не базується на наказах чи репресіях. Такий керівник є доступним для підлеглих, які почувуються з ним вільно та спілкуються охоче. Надання підлеглим у ряді випадків самостійності та ініціативи сприяє формуванню у них соціально зрілої поведінки [28, с. 50].

Однак відсутність жорсткості та агресивності демократичний керівник повинен компенсувати більшою, ніж зазвичай, залученістю до роботи. Наполегливість, послідовність і тактовність – головна «зброя» керівників, які демонструють цей стиль керівництва [47, с. 88].

Одним із найвідоміших був експеримент, проведений Левіним разом із Ліппітом та Уайтом у 1939 році, метою якого було з'ясувати вплив авторитарного і демократичного клімату на взаємини членів групи та групові процеси.

В одному випадку лідер повністю визначав діяльність групи: він мав говорити, що і як робити, розподіляти завдання, формувати робочі пари, оцінювати та критикувати роботу; домінувати над групою – так створювалася атмосфера авторитарного лідерства [1, с. 93].

У другому випадку цілі та засоби їх досягнення встановлювалися завдяки груповому обговоренню, учасники завжди мали право вибору дій, самостійно розподіляли роботу та підбирали собі партнерів; в оцінках керівник прагнув об'єктивності й намагався бути скоріше членом групи, ніж її лідером, що, на думку дослідників, і складало суть демократичного стилю лідерства [31, с. 60].

Одинадцятирічні діти, які збиралися після школи й робили різні вироби, були розділені на дві групи по п'ять осіб у кожній. Вони зустрічалися одинадцять разів і з ними працювала одна й та сама людина, яка в одній групі грала роль демократичного лідера і створювала демократичну атмосферу, а в іншій – авторитарного лідера. П'ятеро спостерігачів фіксували особливості поведінки лідера й дітей, кількість і характер дій лідера тощо [60, с. 276].

Аналізуючи результати, дослідники дійшли висновку: хоча групи діяли в однакових умовах, між ними швидко виникли відмінності. До останніх зустрічей контраст став очевидним: у групах з авторитарним управлінням було більше суперечок і ворожнечі, тоді як у групах з демократичним стилем керівництва спостерігалася більша дружність та командний дух.

Слабкі лідери використовують ліберальний стиль. Вони не здатні самостійно ухвалювати управлінські рішення або втратили контроль над групою. Вони змушені погоджуватися з вимогами колективу та не можуть привести організацію до успіху [45, с. 77].

При ліберальному стилі керівник втручається та бере участь в організації діяльності групи лише тоді, коли її члени звертаються до нього, причому його втручання відбувається у формі порад і роз'яснень [22, с. 68].

Членам групи надається повна свобода самостійно ухвалювати рішення. Матеріали та інформацію вони отримують лише за власним запитом. За такого стилю керівництва керівник рідко робить зауваження [53, с. 80].

Підсумовуючи, слід зазначити, що найкращим стилем керівництва для організації є «демократичний» стиль. Лідери з авторитарним стилем свідомо гальмують розвиток компанії, а менеджери, які застосовують ліберальний стиль, просто не здатні привести її до успіху.

## **1.2. Сутність психологічного мікроклімату в трудовому колективі**

Ефективне управління компанією полягає не лише в організації та контролі професійної діяльності персоналу, але й у створенні сприятливого середовища в колективі. Те, як почувається працівник та які емоції він отримує від своєї професійної діяльності, впливає на його розвиток і, як наслідок, на розвиток компанії. У цьому контексті все більшого значення набуває управління соціально-психологічним кліматом у компанії.

Колектив є складною багатоаспектною системою, в якій люди різного віку, статі та характеру взаємодіють і займаються певною діяльністю. Коли соціально-психологічний клімат усередині цього колективу сприятливий, це позитивно впливає на психологічний стан співробітників, які із задоволенням приходять працювати і спілкуються з колегами. У такій атмосфері їм простіше справлятися з дорученнями та зосередитись на поставлених завданнях [33, с. 22].

Успішність всього колективу та його прагнення досягненню цілей залежать від кліматичних умов у професійній організації. Позитивний соціально-психологічний клімат стимулює та підвищує креативну ініціативу та працездатність співробітників організації [43, с. 45].

Колектив – це група людей, об'єднаних спільними цілями та завданнями, яка досягла високого рівня розвитку у процесі спільної соціально-цінної

діяльності. Колективи можуть відрізнятися як за чисельністю, так й за психологічним аспектам, і ці відмінності виражаються у характерах внутрішньої атмосфери, стані та ступеню згуртованості їх учасників [49, с. 656].

Психологічним кліматом є «домінуючий у конкретному колективі відносно стійкий психічний настрій, що формується на основі моральності, психічного відображення умов життя і діяльності в міжособистісній взаємодії, який може сприяти або перешкоджати продуктивній спільній діяльності й усебічному розвитку особистості в організації» [20, с. 566].

Психологічний клімат, на думку Т. Шендель, це емоційне забарвлення психологічних зв'язків між членами колективу, що виникає на основі їхніх симпатій та схожості характерів. Психологічні складові колективу, симпатія та гармонія між працівниками визначаються як ключові компоненти цієї концепції. Тому вчений аналізує концепцію через стиль взаємовідносин співробітників, які перебувають у прямому контакті [52, с. 104].

На думку М. Пілюгіної, психологічний клімат – це відображення у свідомості працівників комплексу явищ, пов'язаних з їхніми взаєминами, умовами праці та методами стимулювання. Дослідниця акцентує увагу на тому, що на психіку людини впливає навколишнє середовище, а стрес негативно позначається не лише на продуктивності, а й на внутрішньому стані працівника. Тому під час важкої або монотонної роботи доцільно організовувати час для відпочинку та рекреації [37, с. 88].

Звертаючись до зарубіжного досвіду, зазначимо думку К. Кемерона, який визначає психологічний клімат як сукупність ціннісних відносин, притаманних середовищу, у якому працює компанія [58, с. 103]. З іншого боку, М. Армстронг вважає, що це офіційна політика компанії, потреби працівників, цінності та особистості, що працюють у самозбережній складній, динамічній і постійно розвиваючійся системі [57, с. 126].

Аналіз наведених визначень психологічного клімату показує, що дослідники зосереджуються на середовищі колективу та факторах, які на нього впливають. У цьому контексті важливо враховувати думку С. Бобінкіна, який

підкреслює наявність як сприятливого, так і несприятливого соціально-психологічного клімату. Зосереджуючись на характеристиках несприятливого клімату, можна виділити песимізм, недовіру, неухважність, холодність і замкнутість у стосунках, обмеження особистого потенціалу, дратівливість, напруження та конфлікти, що підкреслює важливість дослідження цього явища у компаніях [3, с. 409].

Складовими психологічного клімату є:

1) Міжособистісні стосунки, що відображають сприйняття взаємин між співробітниками у колективі. Позитивні зв'язки можуть сприяти співпраці, спілкуванню та підтримці, тоді як негативні можуть призвести до конфліктів та невдоволення.

2) Рівень довіри — важливий аспект, оскільки довіра всередині команди є ключовим елементом соціально-психологічної атмосфери. Він впливає на готовність співробітників обмінюватися інформацією, працювати спільно та виконувати колективні завдання [6, с. 62].

3) Відкритість та комунікація. Істотним аспектом клімату всередині колективу є можливість вільного спілкування та обміну інформацією. Коли співробітники відчують, що їхні думки та ідеї важливі та почуті, це може сприятливо позначитися на їхній мотивації та задоволеності роботою [39, с. 26].

4) Сприйняття справедливості. Якщо співробітники вважають, що розподіл ресурсів, умінь та нагород чесний і неупереджений, це сприяє покращенню психологічного клімату [17, с. 40].

5) Лідерство та організаційна культура. Структура лідерства та культура організації також впливають на психологічний клімат. Стиль управління, цінності підприємства та прийняті норми поведінки грають ключову роль у створенні атмосфери в колективі [12, с. 166].

Компонентами, що формують психологічний клімат, є наступні:

1) Моральний чи морально-психологічний клімат. Так позначається загальний рівень мотивації працівників до ведення трудової діяльності та формування певних моральних принципів щодо всієї групи. При цьому прямо

корелювати з іншими аспектами соціально-психологічного клімату він не повинен. Наприклад, у колективі може бути хороший психологічний клімат і взаємопідтримка працівників, але їхнє загальне прагнення до праці та рівень цінностей щодо роботи будуть мінімальними, що свідчить про низьку мораль колективу [27, с. 91].

2) Психологічний клімат. На противагу моральному клімату, під психологічним мається на увазі безпосередньо комфорт у рамках взаємин самих членів колективу як індивідів один з одним. При цьому психологічний клімат також може бути як сприятливим, так і несприятливим, але не завжди корелювати із загальною продуктивністю праці. Наприклад, співробітники можуть мати добрі взаємини, але при цьому негативно ставитися до роботи та саботувати її, що лише погіршить ситуацію для роботодавця. Або ж навпаки – психологічний клімат у колективі може бути напруженим і підтримувати жорстку конкуренцію саме для досягнення бажаних роботодавцем результатів

3) Локальний клімат. Під локальним мається на увазі взаємовідносини та діючий соціально-психологічний клімат у мінімальній чи строго певній групі співробітників. І так само, як і у випадку з іншими складовими, далеко не завжди сприятливий чи несприятливий локальний клімат впливатимуть на соціально-психологічний клімат загалом

4) Глобальний клімат. Під глобальним розглядається соціально-психологічний клімат у межах всього підприємства загалом. Однак він не може фіксувати конкретну якість та умови взаємин застосовно до окремих працівників або невеликих структурних підрозділів

Фактори психологічного клімату – це психологічні та організаційні умови діяльності працівника, які впливають на формування загального психологічного клімату. У науковій літературі наводяться різні уявлення про ці фактори. Серед них виділяються такі аспекти, як міжособистісні відносини, умови праці, стиль керівництва, система мотивації та корпоративна культура:

– індивідуально-психологічні якості як керівника організації, так і підлеглих (у даному контексті індивідуальними особливостями особистості

вважаються принциповість, товариськість, дисциплінованість, відповідальність, культуру поведінки, активність у взаємовідносинах – їхня виразність у трудового колективу буде позитивно впливати на формування психологічного клімату), наскільки члени колективу професійно компетентні [9, с. 99];

– психологічна сумісність членів трудового колективу (ефект поєднання зазначених раніше якостей особистості: чи збігаються їх темпераменти, спрямованості діяльності, психологічні якості та ін. у трудовій діяльності), чи спрацьовані вони, наскільки добре вибудовані емоційні зв'язки між ними (розуміють, співчуваю, чи співпереживають вони один одному) [46, с. 114];

– успішність працівників у професійній діяльності, їх задоволеність своєю працею, місцем роботи, місцем у трудовому колективі тощо [8, с. 105];

– розуміння працівниками спільної мети діяльності, чи збігаються спільні цілі з цілями місця, де вони працюють [55, с. 78];

– стиль керівництва колективом, який був обраний організацією загалом, безпосередньо керівником організації, які методи взаємодії з підлеглими використовуються, яке ставлення керівників до своїх підлеглих, яка соціальна дистанція вибудовується між адміністрацією та колективом [24, с. 58];

– особливості побудови комунікації між керівництвом та підлеглими, чи поінформований колектив (так, відсутність повної чи наявність неточної інформації, швидкість її донесення колективу, веде до виникнення недовіри та негативно настроєного ставлення до адміністрації конкретної організації) [2, с. 90];

– особливості побудови системи оплати праці, чи існує система заохочення, стимулювання, чи адекватно оцінюється праця працівника, чи визнаються результати його діяльності не лише адміністрацією, а й колективом загалом [36, с. 116];

– особливості організації умов праці, як обладнано робочі місця, як організовано «виробничу (робочу) ситуацію» та ін. [23, с. 24].

Сукупність перелічених чинників і становить психологічний клімат в трудовому колективі. Сприятливі відносини між співробітниками вимагають формування, отже, адміністрація організації має розробити та застосувати заходи для ефективного управління соціально-психологічним кліматом.

Таким чином, психологічний клімат – це емоційно-динамічний загальний стан, що відображає систему взаємовідносин, рівень задоволеності, настроїв, привабливість роботи, стабільність персоналу та поєднання особистих і колективних цілей.

Для зміцнення трудового колективу дуже важливо встановити спільні цілі та створити всі умови для їх досягнення. Не менш важливо інформувати всіх співробітників про хід виконання цих завдань, а також заохочувати активних, креативних та ініціативних працівників [17, с. 124].

Слід розглядати спільні інтереси, які допоможуть згуртувати співробітників на вирішення спільних робочих питань. Якщо є вільний час, то варто заохочувати співробітників проводити його разом та максимально залучати їх до емоційного життя колективу [26, с. 57].

Для покращення загальної атмосфери в команді доцільно регулярно проводити тренінги та тимблдинги, які сприятимуть зближенню працівників та розвитку їхньої взаємодії.

Таким чином, розуміння та активна робота над створенням психологічного клімату є основними факторами, що сприяють успішному функціонуванню організації, покращенню взаємозв'язків у колективі та забезпеченню благополуччя співробітників.

### **1.3. Соціально-психологічні особливості медичного персоналу**

Сучасна нестабільна обстановка знижує почуття безпеки та захищеності кожної людини, а ситуація загрози життю стає все більш звичною у мирному житті. У цей соціальний період збільшується ризик емоційного виснаження та зниження професійної активності медичних працівників [40, с. 175].

Увага до психоемоційного стану медичного персоналу та вчасно вжиті заходи значно знижують виразність наслідків психогенного характеру.

Роботу медичного персоналу можна віднести до одного з важких типів трудової діяльності.

Медичні працівники повинні мати почуття відповідальності, мати емпатію, великий багаж витримки, стриманості, уважності, швидкості дій. Їхня робота емоційно насичена, вимагає великих витрат сил і ресурсів, що може призвести до емоційних зривів, стресу [30, с. 158].

Професійну діяльність медичних працівників виділено в окрему групу праці, що характеризується особливими рисами професії:

- контактом із пацієнтами;
- дефіцитом інформації про стан здоров'я пацієнтів;
- високої відповідальності за прийняття самостійних рішень;
- негативним впливом несприятливого результату лікування.

Робота медичних працівників істотно відрізняється за щільністю робочого дня, обсягом та характером виконуваних професійних обов'язків і пов'язана з нічними та денними змінами, відсутністю фіксованої обідньої перерви та відповідальності за життя пацієнта, що впливає на багато фізіологічних процесів. Діяльність медичних працівників пов'язана із впливом багатьох шкідливих факторів, що призводять до втрати здоров'я.

В останні роки через складні соціально-економічні умови стан здоров'я медичних працівників загалом і тривалість їхнього життя в порівнянні з середньодемографічними погіршилися. Зросла їх загальна та професійна захворюваність, а також смертність у працездатному віці. Повсякденна робота медичних працівників пов'язана з високою нервово-емоційною напругою, вимушеною робочою позою та перенапругою аналізуючих систем.

У зв'язку з пандемією та особливою роллю в ній медичних працівників з'явилося безліч досліджень їхнього психоемоційного стану.

На думку О. Родіонової, О. Плутницького та Н. Савченко під час пандемії лікарі та середній медичний персонал працювали в умовах різних ризиків –

ризиком зараження, ризику можливої смерті, ризику зараження найближчого оточення. Як відомо, тривалий вплив на людину стресових факторів призводить до виснаження її функціональних резервів. В результаті у медичного працівника в умовах, коли потрібна максимальна концентрація, стриманість та концентрація уваги, суттєво знижується працездатність та мотивація до професійної діяльності, що у свою чергу неминуче призводить до збільшення кількості лікарських помилок та проявів недбалості [42, с. 39].

У. Кнатова у своєму дослідженні описує чотири аспекти, що впливають на психоемоційний стан медичних працівників:

1) Емпатія. За дуже високого рівня емпатичності властиві прояви надзвичайно тонкого реагування на будь-які зміни настрою пацієнта. У той же час надмірне залучення до різних змін настрою пацієнта може призвести до емоційного вигорання, що може негативно позначитися на фізичному та психічному стані лікаря.

2) Афіліація. Характеризує прагнення людини належати та ставитися до певної спільноти чи соціальної групи людей, а також прагнення людини бути поряд з іншими людьми, спілкуватися з ними, встановлювати різні психологічні зв'язки та брати участь у міжособистісній взаємодії.

Наявність цієї особливості допомагає медичному персоналу встановлювати контакт та підтримувати інтерес до пацієнтів, бажання допомогти та співпрацювати з ними, а також захищає лікарів від професійної байдужості та різних проявів формального спілкування.

3) Емоційна стабільність. Душевна рівновага лікаря, його емоційна стабільність безумовно допомагають персоналу у роботі, т.к. вони сприяють створенню довірчої ситуації, а також викликають у пацієнта почуття надійності.

4) Сенситивність до заперечення. Медичного працівника у своїй роботі часто доводиться стикатися з негативним ставленням пацієнтів. Цей взаємозв'язок може виникнути на будь-якому етапі лікування. Серед проявів такого ставлення – опір, сумніви, страх та відсутність повної довіри [19, с. 292].

Хоча такі реакції дають своєрідний «зворотний зв'язок», що дозволяє коригувати свою поведінку у взаєминах із пацієнтами, медичному працівникові важко відгородитися від своїх переживань. Тому чутливість до відмови не повинна бути надто високою. У той же час повне відсторонення від пацієнта може викликати у фахівця сумнів у його професійній компетентності, що негативно впливає на якість роботи та рішення, які він приймає.

Екстремальний режим у роботі медичного працівника, на думку Є. Мілерян, виникає внаслідок збільшення напруженості та темпу роботи, високої відповідальності, значного ускладнення завдань, багаторазового зростання документообігу, дефіциту часу на прийняття рішень, зовнішніх обмежень, можливого зниження внутрішніх можливостей, високої ціни помилки та інших причин. У умовах лікар неспроможна задовільно справлятися з виконанням професійних обов'язків без використання психофізіологічних резервів і наявності навичок саморегуляції [32, с. 90].

Т. Слажнєва встановила, що праця більшості медичних працівників здійснюється за таких умов, що на них впливає комплекс психологічних стрес-факторів:

- велика кількість контактів з хворими людьми та їхніми родичами;
- постійний зіткнення з чужими проблемами та чужим болем, з негативними емоціями, що несуть негативну енергію;
- підвищені вимоги до професійної компетентності лікаря та до служіння іншим, самовіддачі;
- відповідальність за життя та здоров'я інших людей;
- виробниче середовище з новими факторами соціального ризику, такими як злочинність, наркоманія, бездомність та ін. [44, с. 13].

В результаті професійного стресу у медичних працівників відбувається внутрішня акумуляція негативних емоцій, що неодмінно веде до виснаження емоційно – енергетичних та особистісних ресурсів та формування синдрому емоційного вигоряння.

В. Ягоднікова виділяє низку зовнішніх та внутрішніх факторів, які провокують вигоряння. До зовнішніх детермінантів вигоряння медичних працівників ставляться традиційні багатьох видів професій: навантаження роботою, середній чи низький рівень оплати праці та інших. Описуються також специфічні для медичної сфери чинники – високий рівень емоційної насиченості роботи, високий рівень відповідальності за результати праці, обов'язкова ротація змін, завантаженість через брак персоналу, догляд за невиліковно хворими та інших [54, с. 41].

Професійний стрес обумовлений високим рівнем відповідальності за життя інших людей, напруженістю та великим обсягом роботи, складністю взаємовідносин з пацієнтами та колегами, а також низкою факторів виробничого середовища, до яких належать зокрема й організаційні питання. Значна частина стресів у медичній установі виникає через незадоволеність медперсоналу станом організаційних питань трудової діяльності. Такі стреси називають організаційними.

Чинники виникнення організаційного стресу дуже різноманітні. К. Купер та ін. виділяють шість основних груп факторів виникнення стресу на роботі:

- особливості роботи;
- організаційні ролі;
- взаємини на роботі;
- робота та кар'єра;
- зовнішнє середовище, що швидко змінюється;
- взаємозв'язок роботи та сім'ї [59, с. 204].

Психологічне напруження, що виникає в результаті стресу, може проявлятися в індивідуально-особистісних особливостях лікаря та ефективності взаємодії лікаря-пацієнта, лікаря-лікаря, лікаря-адміністрації медичного закладу [10, с. 281].

Нестача ресурсів для виконання роботи, робоче навантаження, низька оплата праці та стресова, тривала тривалість робочого часу найчастіше називають факторами стресу для медичних працівників.

Психологи також виділяють категорію стресу, викликану високою особистою відповідальністю за колег та підлеглих. Такий стрес схильні до керівників медичних установ та керівників підрозділів. В результаті стресовим синдромом професійного вигоряння частіше страждають люди з високим ступенем відповідальності.

Організаційні умови сприяють проявам професійного стресу:

- фізичне та психологічне наднавантаження;
- неможливість контролю соціальної ситуації;
- нечіткість стандарту в алгоритмі дій лікаря та середнього медичного персоналу;
- подвійні стандарти матеріальної винагороди щодо роботи з пацієнтами, які мають вірусну інфекцію [56, с. 71].

Однією з найбільш схильних до небезпек формування синдрому емоційного вигоряння є діяльність медичних сестер. Протягом робочого дня медичні сестри спілкуються з великою кількістю пацієнтів, стикаються зі стресом, і через це їхній емоційний ресурс швидко витрачається, вони відчувають емоційний дисбаланс. Але сильніше схильні до синдрому професійного вигоряння суб'єкти із завищеними вимогами до себе. У них стираються межі між професійною діяльністю та життям.

У медичних сестер частіше виникає синдром хронічного стресу. Це зумовлюється:

- однотипністю діяльності;
- неприйняттям свого громадського місця;
- обмеженнями для професійного розвитку.

Професійна деформація, або вигоряння, сприяє зниженню рівня мотивації, виявляються такі якості, як бездіяльність та заперечення своїх трудових завдань [16, с. 118].

Особливо синдрому емоційного вигоряння схильний до медичного персоналу, який веде догляд за важко хворими, наприклад, з онкологічними

захворюваннями. Фахівці постійно перебувають у стресових умовах. У них нестерпно важка діяльність, яка тягне за собою втрату ресурсів.

Автори встановили, що синдрому емоційного вигорання більше схильні медичні працівники, які:

- мають низький рівень інтелектуальних здібностей, не хочуть розумово працювати, напружуватися, мають невелике коло інтересів;
- не соціалізовані, не товариські, з нечисленним колом спілкування, не люблять велике скупчення людей, замкнуті;
- схильні до одноманітної роботи, бояться робити щось нове, уникають ті види діяльності, які потрібно робити руками, шаблонні, повільні;
- воліють шаблонний тип вирішення проблем, не бажають вирішувати поставлені завдання;
- мають низький рівень розвитку психомоторики, низьку продуктивність під час виконання справ руками;
- не балакучі, загальмовані у спілкуванні [29, с. 59].

До надмірного виснаження емоцій, почуття зайвої втоми може призвести відсутність бажання фізично напружуватися, відстороненість від своєї професійної діяльності, загальмованість у спілкуванні.

### **Висновки до першого розділу**

Отже, в першому розділі подано теоретичний аналіз психолого-педагогічної літератури з проблеми дослідження стилю керівництва і психологічного мікроклімату в трудовому колективі. Розглянуті дослідження таких зарубіжних й вітчизняних психологів, які стосувалися обраної проблематики, як М. Армстронг, А. Аханова, С. Бережна, С. Бобінкін, М. Бондар, Л. Водянка, Я. Гнатюк, О. Гурман, Д. Журавель, І. Зінченко, К. Кемерон, В. Кириченко, О. Кравченко, І. Лазаренко, А. Лисенко, О. Мазяр, Ю. Петренко, С. Ренке, Т. Слажнева, І. Спіріна, В. Таращук, О. Черниш, Т. Шендель, В. Ягоднікова та ін.

Виявлено, що стиль керівництва – це система психологічних впливів, які лідер використовує для досягнення заздалегідь визначених цілей, впливаючи на підлеглих або колег по роботі. Підсумовуючи, слід зазначити, що найкращим стилем керівництва для організації є «демократичний» стиль. Лідери з авторитарним стилем свідомо гальмують розвиток компанії, а менеджери, які застосовують ліберальний стиль, просто не здатні привести її до успіху.

Другим аспектом розгляду було визначення сутностей психологічного мікроклімату в трудовому колективі. Встановлено, що психологічний клімат – це відображення у свідомості працівників комплексу явищ, пов'язаних з їхніми взаєминами, умовами праці та методами стимулювання. Розуміння та активна робота над створенням психологічного клімату є основними факторами, що сприяють успішному функціонуванню організації, покращенню взаємозв'язків у колективі та забезпеченню благополуччя співробітників.

Також досліджені соціально-психологічні особливості медичного персоналу. Екстремальний режим у роботі медичного працівника виникає внаслідок збільшення напруженості та темпу роботи, високої відповідальності, значного ускладнення завдань, багаторазового зростання документообігу, дефіциту часу на прийняття рішень, зовнішніх обмежень, можливого зниження внутрішніх можливостей, високої ціни помилки та інших причин. В цих умовах медичний персонал неспроможний задовільно справлятися з виконанням професійних обов'язків без використання психофізіологічних резервів і наявності навичок саморегуляції.

Праця більшості медичних працівників здійснюється в таких умовах, що на них впливає комплекс психологічних стрес-факторів: велика кількість контактів із хворими людьми та їх родичами; постійне зіткнення з чужими проблемами та чужим болем, з негативними емоціями, що несуть негативну енергію; підвищені вимоги до професійної компетентності лікаря та до служіння іншим, самовіддачі; відповідальність за життя та здоров'я інших людей; виробниче середовище з новими факторами соціального ризику, такими як злочинність, наркоманія, бездомність та ін.



## **РОЗДІЛ 2**

### **МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА І ПСИХОЛОГІЧНОГО МІКРОКЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ**

У цьому розділі представлені опис і обґрунтування вибору психодіагностичного інструментарію, зазначені методики для дослідження стилю керівництва і психологічного мікроклімату в трудовому колективі. Нами обрано такі методики для дослідження 1. Методика оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський). 2. Методика «Самооцінка стилю управління». 3. Методика «Діагностика психологічної атмосфери в організації» (А. Фідлер). 4. Методика «Визначення індексу групової згуртованості» (К. Сішора). 5. Методика «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» (О. Михалюк і А. Шалито).

#### **2.1 Опис і обґрунтування вибору психодіагностичного інструментарію**

Як методологічна та теоретична база нашого дослідження обрані ключові принципи вітчизняної психології, включаючи принцип єдності свідомості та дії, принцип розвитку, принцип соціальної та діяльнісної зумовленості особистісного зростання, а також принцип об'єктивності. У нашому дослідженні важливим стало застосування принципу системності, що передбачає аналіз об'єктів та явищ у їх ключових взаємозв'язках та взаємозалежностях [37, с. 56].

Ґрунтуючись на змістовній близькості методик та їх відмінностях за формою, ми прагнули забезпечити багатогранність нашого дослідження, а також підвищити достовірність та надійність отриманих експериментальних даних. Ми враховували специфічні характеристики об'єкта, що досліджується, тому вибрали методики, які безпосередньо стосуються аналізу стилю керівництва і психологічного мікроклімату в трудовому колективі. А саме: 1. Методика оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський). 2. Методика «Самооцінка стилю управління». 3. Методика «Діагностика психологічної атмосфери в організації» (А. Фідлер). 4. Методика «Визначення індексу групової

згуртованості» (К. Сішора). 5. Методика «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» (О. Михалюк і А. Шалито).

## **2.2. Методика оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський)**

Мета: методика призначена для виявлення стилю керівництва.

Процедура проведення. «Досліджуванним пропонується в стверджувальній формі об'єктивно відповісти на запитання, які стосуються їх характеру, ставлення, звичок, нахилів, поведінки та ставлення до людей:

- 1) У роботі з людьми я віддаю перевагу тому, щоб вони беззастережно виконували мої розпорядження.
- 2) Мене легко захопити новими задачами, але я швидко втрачаю інтерес до них.
- 3) Люди часто заздять моєму терпінню і витримці.
- 4) У 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, оскільки не можу покласти на своїх підлеглих.
- 8) Коли я відчуваю, що мене не розуміють, я відмовляюся від спроби довести що-небудь.
- 9) Я вмію об'єктивно оцінити (оцінювати) своїх підлеглих, виділивши серед них сильних, середніх і слабких.
- 10) Мені доводиться часто радитися зі своїми помічниками, перш ніж віддати певне розпорядження.
- 11) Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати в людей роздратування.
- 12) Перекоаний, що мої оцінки успіхів і невдач підлеглих точні і справедливі.
- 13) Я завжди вимагаю від підлеглих неухильного виконання 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, у 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 розпорядження.
    - 23) З підлеглими в мене дуже тісні контакти й товариські відносини.
    - 24) Я завжди прагну за будь-яку ціну бути першим у всіх справах.
    - 25) Я намагаюся виробити універсальний стиль управління, який підходить до більшості ситуацій.
      - 26) Мені легше приймати 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 бути 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 самостійності в розв'язанні складних завдань, особливо не контролюючи їх.
- 34) Мені до вподоби аналізувати й обговорювати проблеми з підлеглим.
- 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 домагаюся 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 намагаюсь уявити себе на їх місці.
- 40) Перекоаний, що керівництво людьми повинно бути гнучким – підлеглим не можна демонструвати ні сталевий непохитності, ні панібратства.
- 41) Мене більше хвилюють власні проблеми, ніж інтереси підлеглих.
- 42) Мені доводиться часто займатися поточними справами та відчувати від цього велике емоційне й інтелектуальне навантаження.
- 43) Батьки примушували мене підкорятися навіть тоді, коли 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 й тому їх потрібно постійно контролювати.
- 50) Найкраще надати повну самостійність колективу та нікуди 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) У 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 досяг би більшого»  
(Додаток А.1).

Обробка та інтерпретація результатів здійснюються за наступним ключем (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1.*

**Ключ до методики оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський)**

<b>Стиль управління</b>	<b>Номер відповіді-твердження</b>
Авторитарний	1,6,7,12,13,18,19,24,25,30,31, 36,37,42,43,48,49,54,55,60
Ліберальний	2,5,8,11,14,17,20,23,26,29,32, 35,38,41,44,47,50,53,56,59
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 вираженості стилю керівництва може бути:

- 0-7 – мінімальний;
- 8-13 – середній;
- 14-20 – високий [25, с. 19].

### **2.3. Методика «Самооцінка стилю управління»**

Мета: методика дозволяє визначити власний стиль управління.

Процедура проведення. «За кожним пунктом опитувальника досліджуваним слід дати відповідь «так» чи «ні»:

- 1) У роботі з людьми я волюю, щоб вони беззаперечно виконували мої розпорядження.
- 2) У важких ситуаціях я, ухвалюючи рішення, завжди думаю про інших, а потім про себе.
- 3) Мене дратує, коли хтось виявляє занадто багато ініціативи.
- 4) Як правило, я не покладаюся на своїх помічників.
- 5) Я вмію об'єктивно оцінювати своїх підлеглих, виділяючи серед них сильних та слабких.
- 6) Я часто раджуся зі своїми помічниками, перш ніж віддати відповідальне розпорядження.
- 7) Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати у підлеглих роздратування.
- 8) Я завжди вимагаю від підлеглих неухильного виконання моїх розпоряджень.
- 9) Мені легше працювати одному, ніж кимось керувати.
- 10) Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності.
- 11) Щоб не підірвати свого авторитету, я не визнаю своїх помилок.
- 12) На грубість підлеглою я намагаюся реагувати так, щоб не викликати конфлікту.
- 13) Я роблю все, щоб підлеглі охоче виконували мої розпорядження.
- 14) Я завжди прагну бути першим у всіх починаннях колективу.
- 15) Мені легше підлаштуватися під думку більшості колективу, ніж виступити проти нього.
- 16) Мені доводиться частіше просити, ніж вимагати.
- 17) Я надаю хорошим спеціалістам велику свободу у вирішенні складних завдань, особливо їх не контролюю.

18) Мені подобається обговорювати та аналізувати з підлеглими проблеми колективу.

19) Мої помічники справляються не тільки зі своїми, а й з моїми обов'язками.

20) Мені легше уникнути конфлікту з вищим керівництвом, ніж із підлеглими, яких завжди можна «поставити на місце».

21) Я завжди домагаюся виконання своїх розпоряджень, навіть усупереч обставинам.

22) Щоб краще зрозуміти підлеглих, я намагаюсь уявити себе на їхньому місці.

23) Найважче для мене – втручатися у хід роботи людей, вимагати від них додаткових зусиль.

24) Мене більше турбують власні проблеми, ніж проблеми підлеглих.

25) Я думаю, що управління людьми має бути гнучким: не можна використовувати ні залізну непохитність, ні панібратство.

26) Керування людьми я уявляю як мученицьке заняття.

27) Я намагаюсь розвивати в колективі співпрацю та взаємодопомогу.

28) Я з вдячністю ставлюся до порад і пропозицій підлеглих.

29) Іноді мені здається, що у колективі я зайва людина.

30) Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі є лише виконавцями рішень начальника.

31) Найкраще надавати колективу повну самостійність і не втручатися в його роботу.

32) Мені часто дорікають за надмірну м'якість до підлеглих.

33) Головне в керівництві – вміло розподілити свої обов'язки між помічниками (Додаток А.2).

Обробка та інтерпретація результатів. За кожну ствердну відповідь нараховується 1 бал.

Про прояв авторитарного стилю керівництва свідчать ствердні відповіді за пунктами: 1, 3, 4, 8, 10, 11, 14, 15, 21, 22, 30.

Про прояв демократичного стилю керівництва свідчать ствердні відповіді за пунктами 2, 5, 6, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 27, 28.

Про прояв ліберального стилю керівництва свідчать ствердні відповіді за пунктами 7, 9, 16, 17, 20, 23, 26, 29, 31, 32, 33.

Підраховується сума набраних за кожною шкалою (за кожним стилем) балів і визначається ступінь виразності кожного стилю:

- 0-3 бали – слабка;
- 4-7 балів – середня;
- 8-11 балів – висока.

Якщо за всіма шкалах оцінки низькі, то стиль не сформований, якщо високі – може йтися про змішаний стиль управління. Переважання оцінок по одній із шкал на 3 бали і більше свідчить про більший прояв стилю, що характеризується цією шкалою» [25, с. 25].

#### **2.4. Методика «Діагностика психологічної атмосфери в організації» (А. Фідлер)**

Мета: методика призначена для діагностики психологічної атмосфери в колективі (Додаток А.3).

Процедура проведення. «Досліджуваному пропонується заповнити бланк, що містить протилежні за сенсом пари слів, за допомогою яких можна описати атмосферу у вашому колективі:

- дружелюбність / ворожість;
- згода / незгода;
- задоволеність / незадоволеність;
- продуктивність / непродуктивність;
- теплота / холодність;
- співпраця / неузгодженість;
- взаємopідтримка / недобррозичливість;
- захопленість / байдужість;
- цікавість / нудьга;

– успішність / безуспішність.

Досліджуваному необхідно поставити в кожному рядку знак «+» ближче до того слова, що характеризує клімат в колективі.

Обробка та інтерпретація результатів «проводиться підрахунком балів:

39 і менше балів – вказують на доброзичливу психологічну атмосферу в колективі;

40-59 – є середніми показниками і свідчать про те, що в колективі є незначні дестабілізуючі чинники;

60-80 – вказують на погану, недоброзичливу, психологічну атмосферу в колективі» [25, с. 29].

## **2.5. Методика «Визначення індексу групової згуртованості» (К. Сішора)**

Мета: методика спрямована на визначення ступіню інтеграції групи, її згуртованості у єдине ціле.

Процедура проведення. «Досліджуваному пропонується прочитати питання та виділити відповідь, яка найбільш відповідає його думці:

1) Як би Ви оцінили, свою приналежність до групи?

- відчуваю себе її членом, частиною колективу (5);
- беру участь у більшості видів діяльності (4);
- беру участь лише в окремих видах діяльності (3);
- не відчуваю себе членом колективу (2);
- живу і існую окремо від нього (1);
- не знаю, важко відповісти (1).

2) Чи перейшли би ви в іншу групу, якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?

- так, дуже хотів би перейти (1);
- швидше перейшов би ніж зостався (2);
- не бачу ніякої різниці (3);
- швидше залишився б у своїй групі (4);

- дуже хотів би залишитись у своїй групі (5);
- не знаю, важко відповісти (1).

3) Які стосунки у членів вашої групи ?

- кращі ніж у більшості колективів (3);
- приблизно такі ж, як у більшості колективів (2);
- гірші ніж у більшості колективів (1);
- не знаю важко відповісти (1).

4) Які у вас стосунки з керівником (класним керівником, вихователем)?

- кращі, ніж у більшості колективів (3);
- приблизно такі ж, як у більшості колективів (2);
- гірші ніж у більшості колективів (1);
- не знаю (1).

5) Яке ставлення до праці, (навчання тощо) у вашому колективі?

- кращі ніж у більшості колективів (3);
- приблизно такі ж, як у більшості колективів (2);
- гірші ніж у більшості колективів (1);
- не знаю (1) (Додаток А.4).

Обробка та інтерпретація результатів дозволяє виділити наступні рівні групові згуртованості:

- вище 18 – високий;
- 16–18 балів – вище середнього;
- 12–15 – середній;
- 8–11 – нижче середнього;
- 7 балів і нижче – низький» [25, с. 31].

## **2.6. Методика «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» (О. Михалюк і А. Шалито)**

Мета: методика призначена для діагностики соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Процедура проведення. «Досліджуваному пропонується прочитати питання та виділити відповідь, яка найбільш відповідає його думці:

1) Відзначте, будь ласка, з яким із наведених нижче тверджень ви більше всього згодні:

- більшість членів нашого колективу - гарні, симпатичні люди (3 бали);
- у нашому колективі є всякі люди (2 бали);
- більшість членів нашого колективу - люди малоприємні (1 бал).

2) Чи вважаєте Ви, що було б добре, якби члени вашого колективу жили близько один від одного?

- ні, звичайно (1 бал);
- мені все одно (2 бали);
- так, звичайно (3 бали).

3) Як вам здається, могли б ви дати досить повну характеристику ділових якостей більшості членів колективу?

- так (3 бали);
- не знаю, не замислювався над цим (2 бали);
- ні (1 бал).

4) Як вам здається, могли б ви дати досить повну характеристику особистих якостей більшості членів колективу?

- так (3 бали);
- не знаю, не замислювався над цим (2 бали);
- ні (1 бал).

5) Оцініть, наскільки вам подобається Ваш персонал:

- дуже подобається (3 бали);
- байдужий (2 бали);
- абсолютно не подобається (1 бал).

6) Якби у вас виникла можливість провести відпустку разом з членами вашого колективу, то як би ви до цього поставилися?

- це мене б цілком влаштувало (3 бали);

- мені все одно (2 бали);
- це мене б зовсім не влаштувало (1 бал).

7) Яка атмосфера зазвичай переважає у Вашому колективі?

- атмосфера взаємодопомоги, взаємної поваги (3 бали);
- нейтральна, байдужа атмосфера (2 бали);
- нездорова, нетовариське атмосфера (1 бал).

8) Як ви думаєте, якби ви вийшли на пенсію або довго не працювали з якої-небудь причини, прагнули б ви зустрічатися з членами вашого колективу?

- так (3 бали);
- не знаю, не замислювався над цим (2 бали);
- ні (1 бал) (Додаток А.5).

Обробка та інтерпретація результатів дозволяє оцінити психологічну атмосферу в колективі:

- 24-19 балів – сприятливий клімат у колективі;
- 18-14 балів – в цілому сприятливий клімат у колективі;
- 13-8 балів – абсолютно незадовільний клімат в колективі» [25, с. 44].

### **Висновки до другого розділу**

Отже, ми проаналізували принципи підбору нами методик для дослідження. Визначено конкретні методики, які підходять нам за метою та максимально розкривають обраний нами предмет дослідження – стилю керівництва і психологічного мікроклімату в трудовому колективі.

Методики підбрано за принципами системності, об'єктивності, й вони безпосередньо використовуються для обраного віку досліджуваних, що максимально об'єктивізує результати нашого подальшого дослідження. Нами обрано наступні методики: 1. Методика оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський). 2. Методика «Самооцінка стилю управління». 3. Методика «Діагностика психологічної атмосфери в організації» (А. Фідлер). 4. Методика «Визначення індексу групової згуртованості» (К.

Сішора). 5. Методика «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» (О. Михалюк і А. Шалито).

### РОЗДІЛ 3

## ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА І ПСИХОЛОГІЧНОГО МІКРОКЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

У цьому розділі описано проведене нами емпіричне дослідження, також подано характеристику вибірки та етапів його здійснення. Проаналізовано отримані результати як якісно, так і кількісно, інтерпретовано отримані дані. Так, проведений оцінку стилю керівництва, аналіз психологічного клімату в трудовому колективі, а також описано умови покращення психологічного мікроклімату в трудовому колективі.

### 3.1 Організація емпіричного дослідження

Дослідження виконувалось на базі Приватного підприємства «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» і Приватного підприємства «Медичний центр «Латона». У дослідженні брали участь 25 працівників Приватного підприємства «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» і 25 працівників Приватного підприємства «Медичний центр «Латона».

**Гіпотеза дослідження:** стиль керівництва має суттєвий вплив на психологічний клімат в трудовому колективі. Авторитарний стиль негативно впливає на психологічний мікроклімат в трудовому колективі, а при демократичному стилі керівництва психологічний мікроклімат в трудовому колективі є сприятливим, відрізняється доброзичливістю та згуртованістю.

I етап дослідження – організаційний.

На цьому етапі здійснювалося вивчення літератури, що стосувалася даної проблеми, виявлено особливості стилю керівництва та психологічного клімату. Вивчено методики, які можемо використовувати з метою дослідження даного феномену.

На II етапі дослідження проводились методики спрямовані на виявлення рівня тривожності та страхів здобувачів вищої освіти. Так, було проведено:

1. Методика оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський).
2. Методика «Самооцінка стилю управління».
3. Методика

«Діагностика психологічної атмосфери в організації» (А. Фідлер). 4. Методика «Визначення індексу групової згуртованості» (К. Сішора). 5. Методика «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» (О. Михалюк і А. Шалито).

Обрані для проведення емпіричного дослідження методики відповідають вимогам стандартизації, валідності, надійності та співвідносяться з метою роботи та завданнями дослідження.

На III етапі дослідження проводилась обробка результатів – як кількісна, так і якісна. Отримані дані було проаналізовано, дані занесені у таблиці та діаграми. Також варто зазначити, що проведено аналіз результатів за допомогою математичної статистики.

### **3.2. Оцінка стилю керівництва**

Перш за все була проведена діагностика стилю керівництва серед керівників Приватного підприємства «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» і Приватного підприємства «Медичний центр «Латона».

За результатами діагностики стилю керівництва за методикою оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський) було виявлено, що керівник Приватного підприємства «Медичний центр «Латона» має високий ступінь вираженості авторитарного стилю керівництва, що виявляє домінуючі людські якості, такі як прагнення до абсолютного контролю, непохитність та рішучість у прийнятті рішень, високу енергійність і жорстку вимогливість. Характеризується відсутністю гнучкості щодо ініціативи підлеглих і нездатністю делегувати їм повноваження. Йому притаманна надмірна різкість у висловлюванні критичних зауважень, упередженість в оцінюванні результатів роботи, честолубство та низька здатність до співпраці з заступниками. Також спостерігається тенденція до зловживання покараннями та нехтування думкою колективу, що призводить до конфліктності й напруги в робочих стосунках.

Керівник Приватного підприємства «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» має високий ступінь вираженості демократичного стилю керівництва. Це

проявляється у вмінні організовувати та коригувати роботу команди, надавати автономію найкомпетентнішим працівникам, стимулювати ініціативність та спільно впроваджувати нові робочі методи. Він вміє переконувати, надавати моральну підтримку та зберігати справедливість і тактовність у суперечках. Також керівник активно досліджує індивідуальні особливості працівників та соціально-психологічні процеси у колективі, заохочує конструктивну критику та самокритику. Він уміло запобігає конфліктам, створюючи у колективі атмосферу взаємоповаги, моральності та продуктивної співпраці.

За результатами діагностики стилю керівництва за методикою «Самооцінка стилю управління» було виявлено, що керівник Приватного підприємства «Медичний центр «Латона» має високу ступінь виразності авторитарного стилю керівництва, а керівник Приватного підприємства «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» – демократичного стилю керівництва.

### 3.3. Аналіз психологічного клімату в трудовому колективі

Первинні результати оцінки психологічної атмосфери в організації за методикою «Діагностика психологічної атмосфери в організації» (А. Фідлер) представлені в Додатку Б.1 і в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1.*

#### **Кількісні результати оцінки психологічної атмосфери в організації за методикою «Діагностика психологічної атмосфери в організації» (А. Фідлер), чол.**

<b>Показник</b>	<b>Медичний центр «Латона»</b>	<b>Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт»</b>
Доброзичлива психологічна атмосферу в колективі	5	16
В колективі є незначні дестабілізуючі чинники	7	5
Погана, недоброзичлива, психологічна атмосфера в колективі	13	4

Доброзичливу психологічна атмосферу состерігається в колективі Стоматологічної фірми «КомпоДент-Арт».

Кількісні результати оцінки психологічної атмосфери в організації за методикою «Діагностика психологічної атмосфери в організації» (А. Фідлер) представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

**Кількісні результати оцінки психологічної атмосфери в організації за методикою «Діагностика психологічної атмосфери в організації» (А. Фідлер), %**

Показник	Медичний центр «Латона»	Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт»
Доброзичлива психологічна атмосферу в колективі	20	64
В колективі є незначні дестабілізуючі чинники	28	20
Погана, недоброзичлива, психологічна атмосфера в колективі	52	16

Як свідчать отримані дані, більшість працівників Приватного підприємства «Медичний центр «Латона» вважають психологічну атмосферу в організації поганою та недоброзичливою (52%) (рис. 3.1).

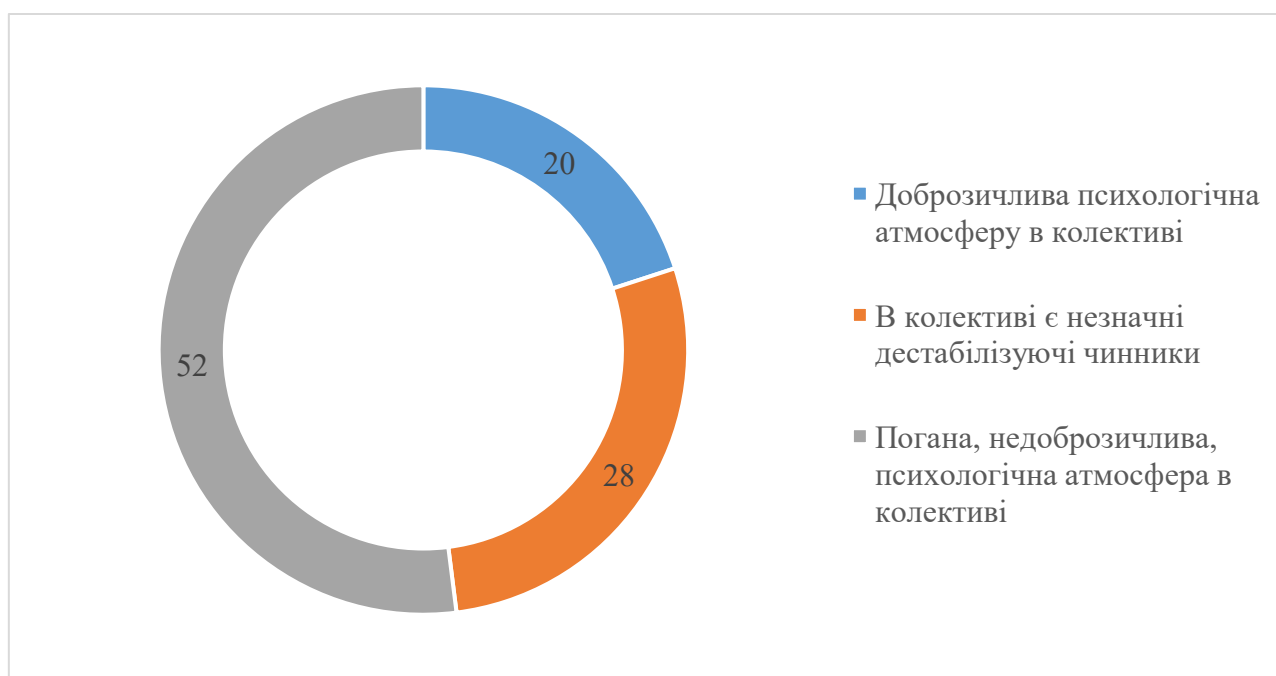


Рис. 3.1. Результати оцінки психологічної атмосфери в ПП «Медичний центр «Латона» за методикою «Діагностика психологічної атмосфери в організації», %

На Приватному підприємстві «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» більшість працівників вважають психологічну атмосферу в організації доброзичливою (64%) (рис. 3.2).

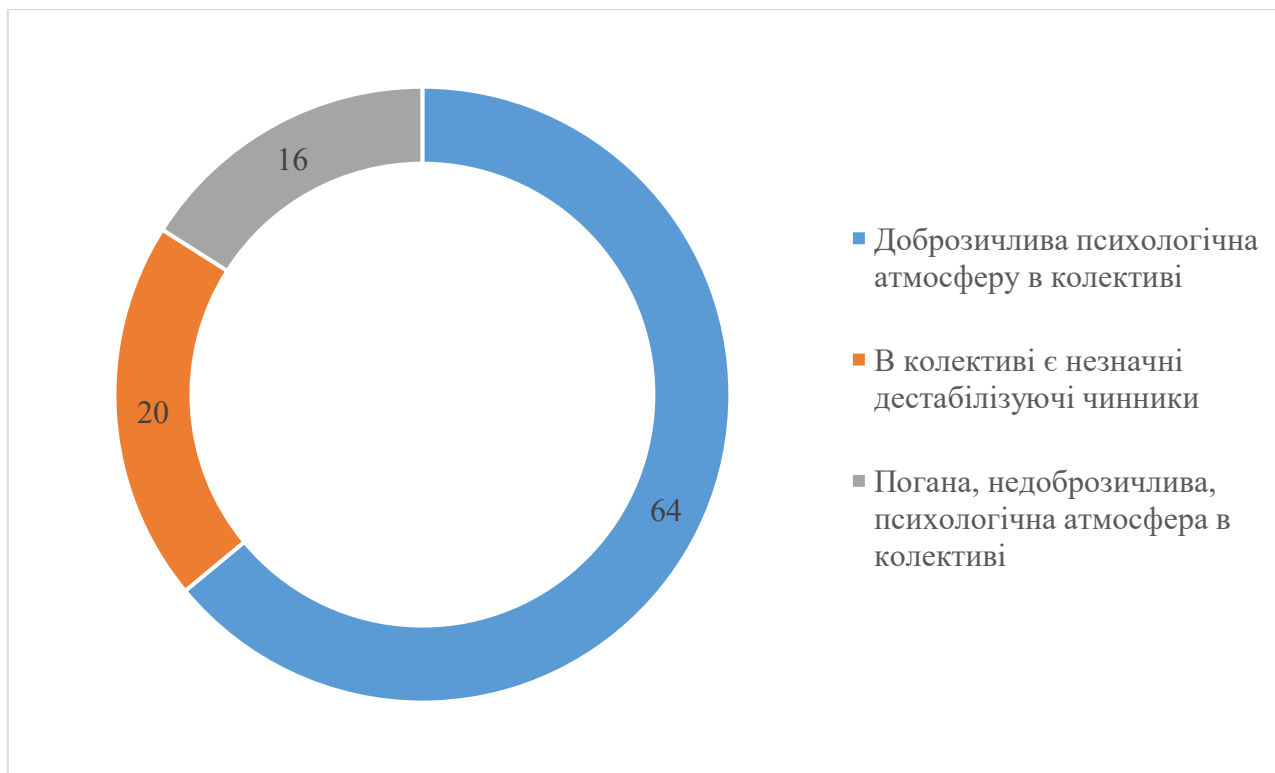


Рис. 3.2. Результати оцінки психологічної атмосфери в ПП «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» за методикою «Діагностика психологічної атмосфери в організації», %

Розрахунок статистичного непараметричного U-критерія Манна-Уїтні, емпіричне значення критерію – 532, критична точка – 0. Оскільки  $U_{кр} < U_{емп}$ , з ймовірністю 95% відмінність визначається як суттєва.

Первинні результати визначення ступіню інтеграції групи, її згуртованості у єдине ціле за методикою «Визначення індексу групової згуртованості» (К. Сішора) представлені в Додатку Б.2 і в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

**Кількісні результати визначення ступіню інтеграції групи, її згуртованості у єдине ціле за методикою «Визначення індексу групової згуртованості» (К. Сішора), чол.**

<b>Показник</b>	<b>Медичний центр «Латона»</b>	<b>Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт»</b>
Високий	2	6
Вище середнього	3	10
Середній	5	5
Нижче середнього	9	2
Низький	6	2

Кількісні результати визначення ступіню інтеграції групи, її згуртованості у єдине ціле за методикою «Визначення індексу групової згуртованості» (К. Сішора) представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

**Кількісні результати визначення ступіню інтеграції групи, її згуртованості у єдине ціле за методикою «Визначення індексу групової згуртованості» (К. Сішора)**

<b>Показник</b>	<b>Медичний центр «Латона»</b>	<b>Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт»</b>
Високий	8	24
Вище середнього	12	40
Середній	20	20
Нижче середнього	36	8
Низький	24	8

Як свідчать отримані дані, більшість працівників Приватного підприємства «Медичний центр «Латона» відмітили низький ступінь інтеграції групи, її згуртованості у єдине ціле (24%) та нижче середнього (36%) (рис. 3.3).

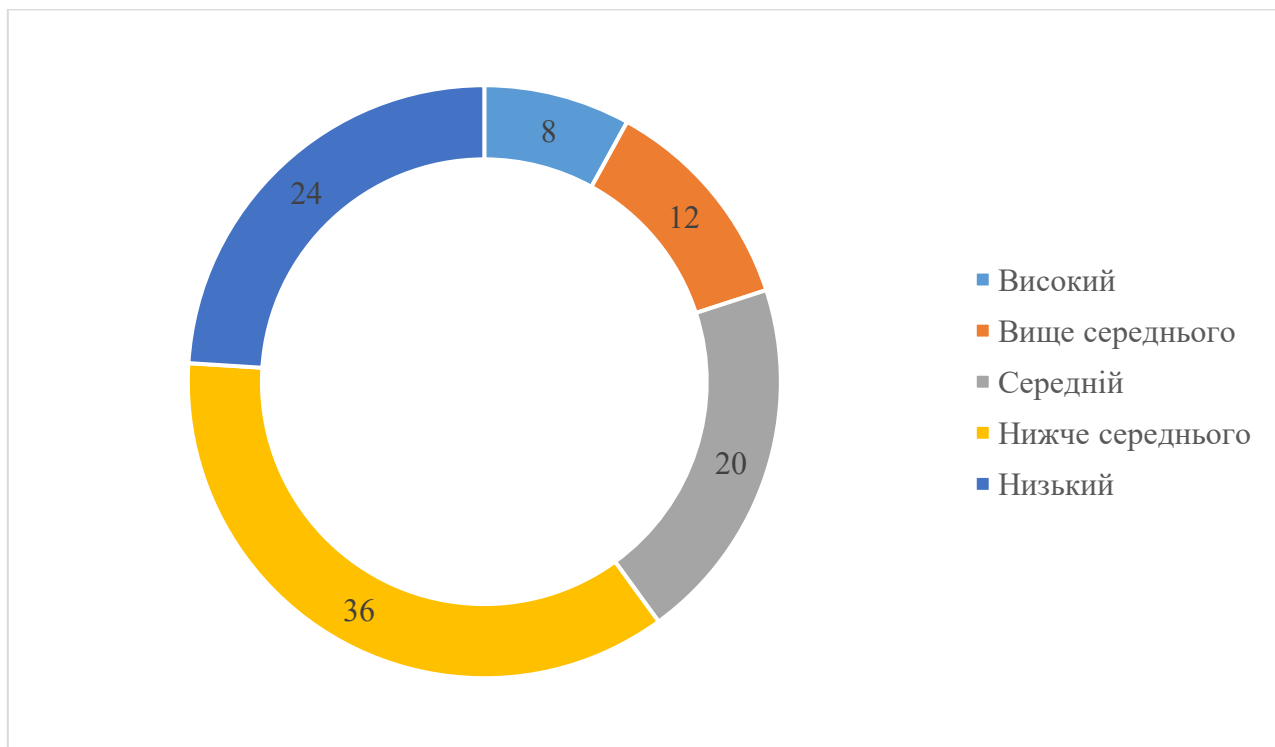


Рис. 3.3. Результати визначення ступіню інтеграції групи, її згуртованості у єдине ціле в ПП «Медичний центр «Латона» за методикою «Визначення індексу групової згуртованості» (К. Сішора), %

На Приватному підприємстві «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» більшість працівників відмітили високий ступінь інтеграції групи, її згуртованості у єдине ціле (24%) та вище середнього (24%) (рис. 3.4).

Розрахунок статистичного непараметричного U-критерія Манна-Уїтні, емпіричне значення критерію – 533,5, критична точка – 0. Оскільки  $U_{кр} < U_{емп}$ , з ймовірністю 95% відмінність визначається як суттєва.

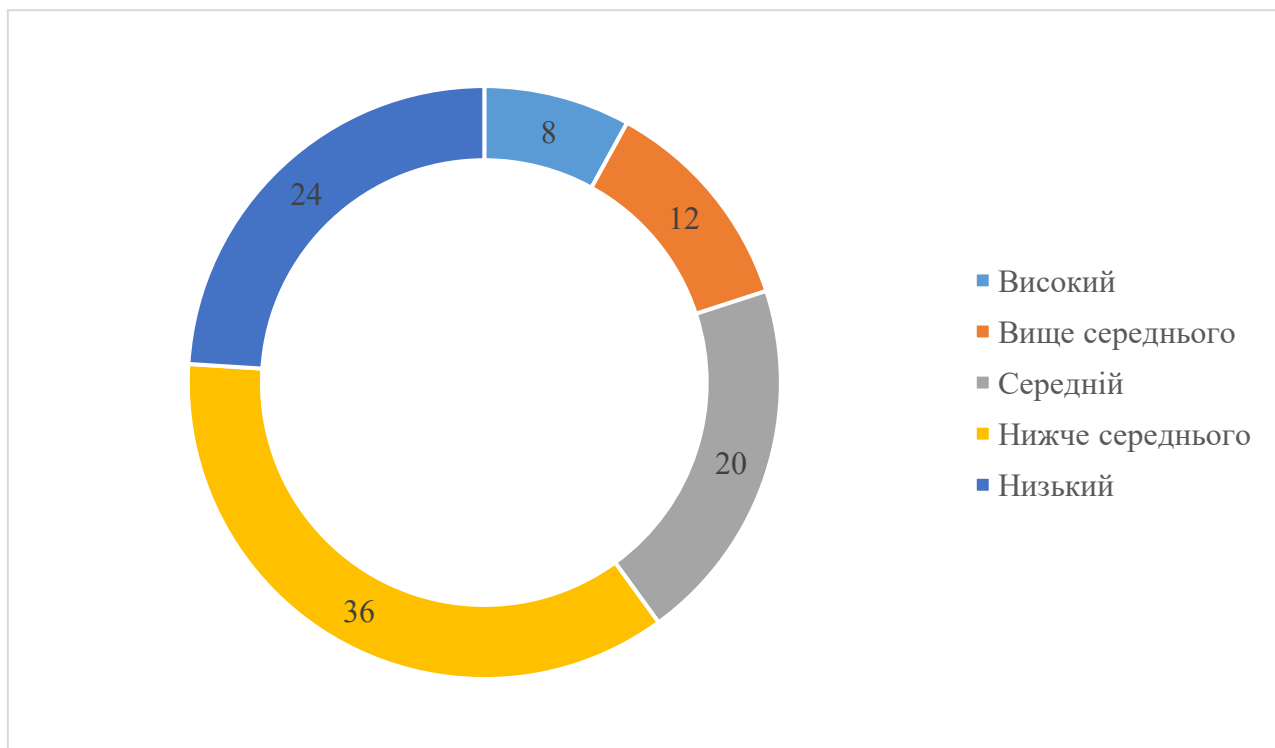


Рис. 3.4. Результати визначення ступіню інтеграції групи, її згуртованості у єдине ціле в ПП «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» за методикою «Визначення індексу групової згуртованості» (К. Сішора), %

Первинні результати оцінки клімату в колективі за методикою «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» (О. Михалюк і А. Шалито) представлені в Додатку Б.3 і в табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

**Кількісні результати оцінки клімату в колективі за методикою «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» (О. Михалюк і А. Шалито), чол.**

Показник	Медичний центр «Латона»	Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт»
Сприятливий клімат у колективі	5	15
В цілому сприятливий клімат у колективі	8	6
Абсолютно незадовільний клімат в колективі	12	4

Кількісні результати оцінки клімату в колективі за методикою «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» (О. Михалюк і А. Шалито) представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

**Кількісні результати оцінки клімату в колективі за методикою  
«Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі»  
(О. Михалюк і А. Шалито), %**

Показник	Медичний центр «Латона»	Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт»
Сприятливий клімат у колективі	20	60
В цілому сприятливий клімат у колективі	32	24
Абсолютно незадовільний клімат в колективі	48	16

Як свідчать отримані дані, більшість працівників Приватного підприємства «Медичний центр «Латона» вважають клімат в колективі абсолютно незадовільним (48%) (рис. 3.5).

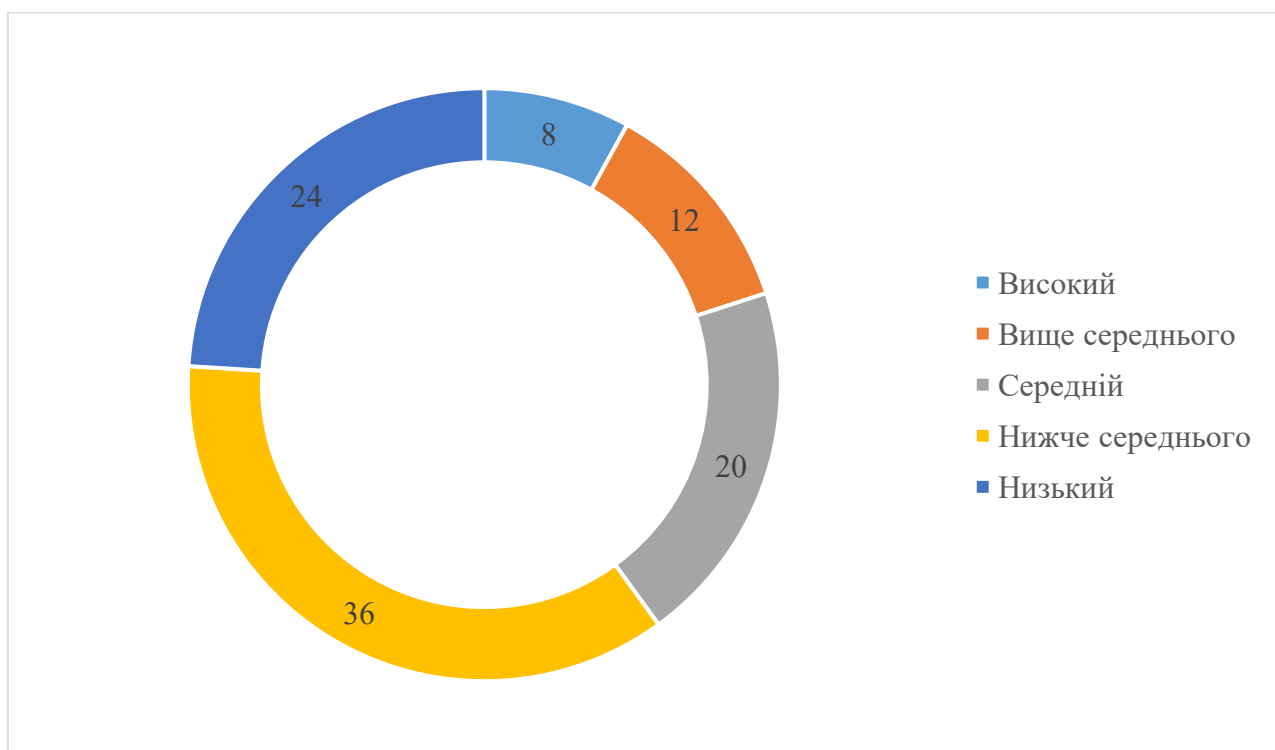
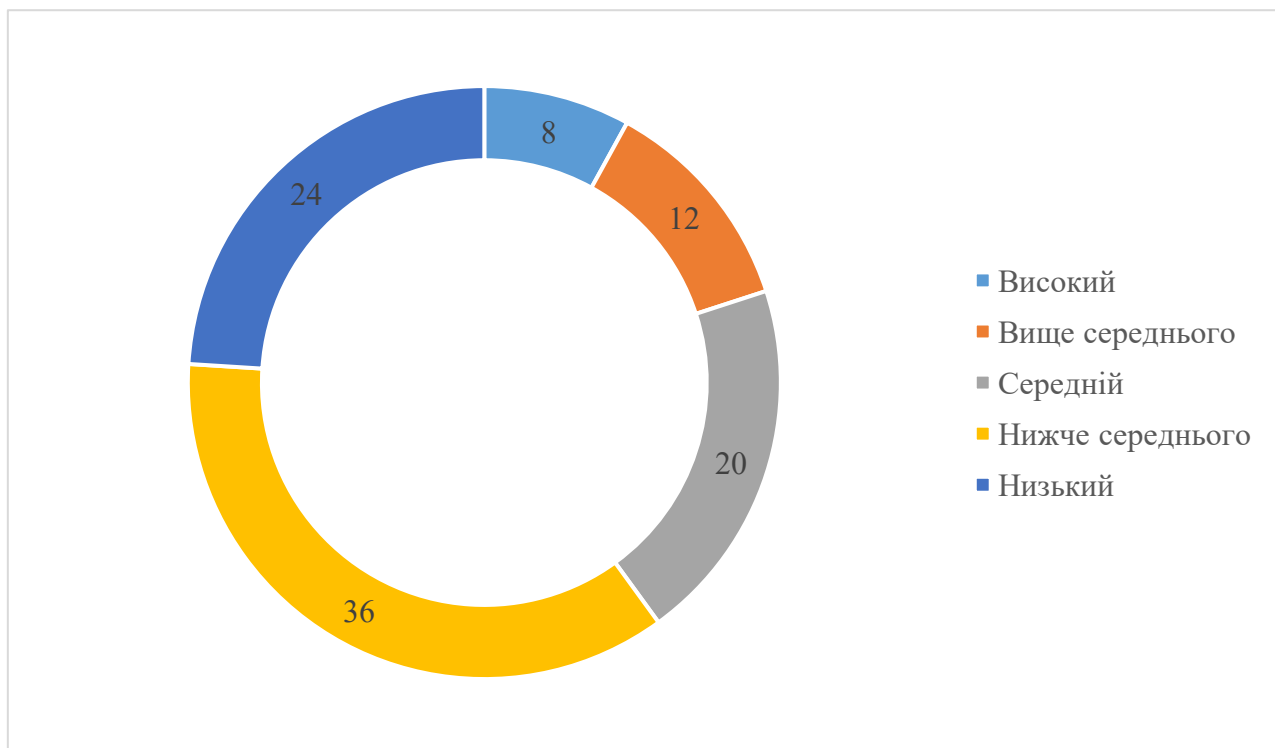


Рис. 3.5. Результати оцінки клімату в колективі ПП «Медичний центр «Латона» за методикою «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» (О. Михалюк і А. Шалито), %

На Приватному підприємстві «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» більшість працівників клімат в колективі приятливим (60%) (рис. 3.6).



*Рис. 3.6. Результати оцінки клімату в колективі ПП «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» за методикою «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» (О. Михалюк і А. Шалито), %*

Розрахунок статистичного непараметричного U-критерія Манна-Уїтні, емпіричне значення критерію – 541,5, критична точка – 0. Оскільки  $U_{кр} < U_{емп}$ , з ймовірністю 95% відмінність визначається як суттєва.

Можна зробити висновок, що авторитарний стиль негативно впливає на психологічний мікроклімат в трудовому колективі, а при демократичному стилі керівництва психологічний мікроклімат в трудовому колективі є сприятливим, відрізняється доброзичливістю та згуртованістю.

#### **3.4. Умови покращення психологічного мікроклімату в трудовому колективі**

З метою покращення психологічного мікроклімату в трудовому колективі рекомендується реалізація тренінгової програми.

Програма складається з чотирьох змістовних блоків, які передбачають роботу над значними особистісними характеристиками членів групи.

1) Перший блок спрямовано оцінку комунікативних навичок членів групи. Демонструються особливості вербального та невербального спілкування.

Наголошується на вмінні аналізувати прояви інших учасників взаємодії. Демонструється техніка активного слухання та проводяться вправи на закріплення її у робочих процесах.

Перша частина блоку включає знайомство тренера з членами групи, формування уявлень про подальшу роботу та тренінг загалом. Сенс полягає у встановленні правил та методів роботи під час тренінгу, а також емоційному об'єднанні учасників групи. Основна частина спрямована на покращення навичок спілкування (комунікації) між членами групи.

Змістова частина першого блоку починається з міні-лекції про особливості спілкування, форм вербального та невербального спілкування. Далі йде вправа «Самопрезентація», яка служить виявлення уявлень учасників групи себе, формування установки про значущість своєї особи і створення умов саморозкриття, і навіть демонстрації навичок спілкування учасників тренінгу. Вправа «Фотографія» спрямовано активну демонстрацію перцептивної боку спілкування. Учасники першої частини вправи повинні описувати психологічні портрети осіб, аналізуючи надані фотографії, вгадуючи, яку він має професію. Другий етап вправи у тому, що, крім демонстрації фото, тренер дає установку діяльність людини і просить потім описати його психологічний портрет, демонструючи в такий спосіб вплив установок сприйняття образу людини.

Третя вправа «Усі ми унікальні» має на меті навчання навичкам соціальної перцепції. Учасники тренінгу повинні розділитись на пари та описати риси обличчя один одного, не дивлячись на партнера, після цього потрібно назвати головну особливість зовнішності партнера.

Вправа «Розмова через скло», яка крім закріплення навичок аналізу невербальної комунікації, також додатково створює позитивну атмосферу в групі. Воно полягає в тому, що одному з двох учасників тренінгу пропонують тему, і він за допомогою жестів, не використовуючи звуки, має чітко передати отриману інформацію.

Остання вправа в цьому блоці – вправа «Лего», спрямована на придбання навичок ефективної передачі інформації, не використовуючи зворотний зв'язок між партнерами по взаємодії.

Після цього відбувається обговорення проблематики активного слухання, учасники демонструють основні прийоми та техніки активного слухання.

2) У другому блоці проводиться робота з емоціями та настроями членів групи. Учасниками тренінгу опрацьовуються вправи, створені задля розуміння власних емоцій «тут і зараз», розуміння емоційного стану інших. У цьому блоці зроблено також наголос на негативному впливі афективних станів на якість міжособистісної взаємодії.

Другий блок стосується емоційного стану учасників тренінгу, їхнього вміння аналізувати власні почуття та почуття інших людей. Блок починається з міні-лекції про природу наших емоцій, їх перебіг та особливості.

Після цього учасникам тренінгу запропоновано наступні вправи.

Перша вправа «Почуття». Учасникам тренінгу необхідно написати по одній емоції на аркуші паперу, після цього картки перемішуються, і членам групи потрібно за допомогою міміки або пантоміміки відобразити вказану на картці емоцію. Після цього відбувається обговорення, які саме почуття краще зображати, чому виникали проблеми у зображенні тих чи інших емоцій.

Другою йде вправа «Передача почуттів». Її суть полягає в тому, що учасники групи стають один за одним. Перший учасник передає наступному певну емоцію на своїй особі, після цього людина, яка її побачила, має продемонструвати її наступній людині і таке інше. Вправа закінчується, коли згадана емоція повертається до першого учасника. Після цього відбувається обговорення, чи правильно було передано емоцію. Ця вправа спрямована на розуміння емоцій інших людей та на контроль власного емоційного стану.

Після даних вправ відбувається шеринг і рефлексія, у ході яких учасники тренінгу обговорюють, які емоції, почуття й проблеми у них найчастіше виникають під час спілкування групи, також згадають, які емоції та почуття виникали протягом минулого конфліктного спілкування для підприємства. Вони

навчаються ідентифікувати переживання інших людей, не забуваючи про своїх власних, та керувати своїми емоціями.

Далі учасники поділяються на групи по кілька людей, їхнє завдання полягає в тому, щоб згадати негативну ситуацію взаємодії на підприємстві, яка супроводжувалася глибокими емоційними переживаннями, яку могли б розповісти у групі. Під час обговорення учасники виходять на рефлексію у загальному колі.

3) Третій блок передбачає роботу з негативізмом, деструктивними установками міжособистісного спілкування, з негативним попереднім досвідом спілкування членів групи. Учасники тренінгу роблять вправи, створені задля подолання бар'єрів спілкування, які негативно впливали спілкування з іншими членами групи. Розглядаються різні алгоритми вирішення конфліктних ситуацій у групі.

Основною метою роботи у третьому блоці тренінгу є визначення бар'єрів спілкування, властивих членам групи, яким чином треба впоратися з негативізмом та іншими деструктивними установками міжособистісної взаємодії.

Блок, як і попередні, починається з міні-лекції, спрямованої на поступове включення групи до роботи та оновлення знань про негативні дії комунікативних бар'єрів та негативного минулого досвіду спілкування.

Перша вправа «Я вдома, я на роботі» спрямована на поділ моделей поведінки учасників тренінгу в залежності від ситуацій (професійна взаємодія, побутова діяльність). Дана вправа дозволяє поглянути учасникам тренінгу на їх взаємозв'язки у професійній сфері та в побутовій, проаналізувати існуючі перетину, протиріччя, поєднання, подібності між ними.

Наступна вправа – «Довіра», яка допомагає членам групи подолати негативний досвід попередньої взаємодії з людьми. Оскільки саме наявність попереднього негативного досвіду спілкування та взаємодії надалі створює додаткові бар'єри у взаємодії з іншими членами групи. Учасники тренінгу

поділяються на дві команди, кожному члену команди слід впасти на руки своїх колег. Завдання останніх утримати людину, яка падає.

Останньою вправою цього блоку є вправа «Дорога мого життя». Мета цієї вправи - провести аналіз та самоаналіз власних відчуттів, емоцій та почуттів. Кожному члену групи необхідно опрацювати рефлексію свого життєвого досвіду. Усі учасники групи створюють коло. По черзі зображують пантоміму шляху свого життя, відбиваючи ті почуття, які вони відчували тому чи іншому моменті життя. У зворотному зв'язку члени кола вербалізують почуття, які зображував протагоніст, та аналізують власні відчуття. Після цього протагоніст рефлексує зміст, вкладений пантоміму. Наприкінці вправи відбувається загальна рефлексія та шеринг, під час якого учасники тренінгу повинні відповісти на такі питання, як: чи була можливість відчути протагоніста, що відчували при цьому, чи були схожі життєві шляхи, які проблеми були у сприйнятті інших.

4) Четвертий блок розкриває такі теми, як: саморозвиток, самовизнання, прийняття себе та інших осіб, підтримка членів групи. друга, створення та вкорінення спільних цінностей. Кожен член групи має можливість розкритися, розповісти про свою позицію щодо формату подальшої взаємодії у групі.

Четвертий блок спрямований на формування установки про значущість своєї особистості та підготовку умов для її саморозкриття; з елементарних добрих справ. Метою вправи є зміцнення установки на добрі справи, розвиток уважності, чуйності. хорошого (позитивного) ставлення до оточуючих.

Друга вправа «Вимірювання власного «Я»» допомагає учасникам здійснити рефлексію власного «Я», розвинути самоідентифікацію та розширити виміри «Я».

За допомогою третьої вправи «Дерево життя», учасники можуть розкрити себе через створення візуальних образів, пізнати себе через «образ-дерево», розвинути власну візуалізацію та навчитися проектувати програми особистісного зростання.

Вправа «Привіт, індивідуальність» сприяє розвитку інтересу до членів групи, уміння входження в контакт, мотивує учасників до спільної роботи, допомагає активно долучитися до продуктивної роботи.

Наступна вправа «Психологічний портрет товариша» допомагає виявити інтерес і рефлексію до товариша з тренінгу.

Остання вправа цього блоку «Чарівні дзеркала» має на меті формування «Я-концепції», підвищення впевненості у собі та зниження тривожності учасників.

Четвертий блок закінчується загальним обговоренням та створенням правил і норм взаємодії групи для подальшої ефективної комунікації між членами досліджуваної групи.

### **Висновки до третього розділу**

Проведений аналіз дозволив виявити співвідношення стилю керівництва і психологічного мікроклімату в трудовому колективі.

Перш за все була проведена діагностика стилю керівництва серед керівників Приватного підприємства «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» і Приватного підприємства «Медичний центр «Латона».

За результатами діагностики стилю керівництва за методикою оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський) було виявлено, що керівник Приватного підприємства «Медичний центр «Латона» має високий ступінь вираженості авторитарного стилю керівництва, що виявляє домінуючі людські якості, такі як прагнення до абсолютного контролю, непохитність та рішучість у прийнятті рішень, високу енергійність і жорстку вимогливість. Характеризується відсутністю гнучкості щодо ініціативи підлеглих і нездатністю делегувати їм повноваження. Йому притаманна надмірна різкість у висловлюванні критичних зауважень, упередженість в оцінюванні результатів роботи, честолюбство та низька здатність до співпраці з заступниками. Також спостерігається тенденція до зловживання покараннями та нехтування думкою колективу, що призводить до конфліктності й напруги в робочих стосунках.

Керівник Приватного підприємства «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» має високий ступінь вираженості демократичного стилю керівництва. Це проявляється у вмінні організовувати та коригувати роботу команди, надавати автономію найкомпетентнішим працівникам, стимулювати ініціативність та спільно впроваджувати нові робочі методи. Він вміє переконувати, надавати моральну підтримку та зберігати справедливість і тактовність у суперечках. Також керівник активно досліджує індивідуальні особливості працівників та соціально-психологічні процеси у колективі, заохочує конструктивну критику та самокритику. Він уміло запобігає конфліктам, створюючи у колективі атмосферу взаємоповаги, моральності та продуктивної співпраці.

За результатами діагностики стилю керівництва за методикою «Самооцінка стилю управління» було виявлено, що керівник Приватного підприємства «Медичний центр «Латона» має високу ступінь виразності авторитарного стилю керівництва, а керівник Приватного підприємства «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» – демократичного стилю керівництва.

Більшість працівників Приватного підприємства «Медичний центр «Латона» вважають психологічну атмосферу в організації поганою та недоброзичливою (52%). На Приватному підприємстві «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» більшість працівників вважають психологічну атмосферу в організації доброзичливою (64%).

Більшість працівників Приватного підприємства «Медичний центр «Латона» відмітили низький ступінь інтеграції групи, її згуртованості у єдине ціле (24%) та нижче середнього (36%). На Приватному підприємстві «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» більшість працівників відмітили високий ступінь інтеграції групи, її згуртованості у єдине ціле (24%) та вище середнього (24%).

Більшість працівників Приватного підприємства «Медичний центр «Латона» вважають клімат в колективі абсолютно незадовільним (48%). На Приватному підприємстві «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» більшість працівників клімат в колективі приятливим (60%).

Отже, авторитарний стиль негативно впливає на психологічний мікроклімат в трудовому колективі, а при демократичному стилі керівництва психологічний мікроклімат в трудовому колективі є сприятливим, відрізняється доброзичливістю та згуртованістю.

З метою покращення психологічного мікроклімату в трудовому колективі була розроблена тренінгова програма.

## **ВИСНОВКИ**

Найважливішим джерелом плідної роботи будь-якої організації є її колектив. У зв'язку з цим створення комфортного психологічного мікроклімату та якісне управління людськими ресурсами є фактором зростання продуктивності праці та ефективності роботи організації загалом.

Тому основним завданням цього дослідження стало проведення аналізу теоретичних основ дослідження стилю керівництва і психологічного мікроклімату в трудовому колективі; теоретичне обґрунтування методичної процедури дослідження стилю керівництва і психологічного мікроклімату в трудовому колективі; виявлення співвідношення стилю керівництва і психологічного мікроклімату в трудовому колективі за допомогою емпіричного дослідження; визначення умов покращення психологічного мікроклімату в трудовому колективі.

В результаті опрацювання теоретичної літератури, що стосується стилю керівництва і психологічного мікроклімату в трудовому колективі, та проведення емпіричного дослідження, яке пов'язано з даною проблематикою, виявлено наступне:

1. Стиль управління – сукупність найхарактерніших і стійких прийомів, які у процесі управлінської діяльності.

2. Психологічним кліматом є домінуючий у конкретному колективі відносно стійкий психічний настрій, що формується на основі моральності,

психічного відображення умов життя і діяльності в міжособистісній взаємодії, який може сприяти або перешкоджати продуктивній спільній діяльності й усебічному розвитку особистості в організації.

3. Розуміння та активна робота над створенням психологічного клімату є основними факторами, що сприяють успішному функціонуванню організації, покращенню взаємозв'язків у колективі та забезпеченню благополуччя співробітників.

4. Проведений аналіз дозволив виявити співвідношення стилю керівництва і психологічного мікроклімату в трудовому колективі.

Перш за все була проведена діагностика стилю керівництва серед керівників Приватного підприємства «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» і Приватного підприємства «Медичний центр «Латона».

За результатами діагностики стилю керівництва за методикою оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський) було виявлено, що керівник Приватного підприємства «Медичний центр «Латона» має високий ступінь вираженості авторитарного стилю керівництва, що виявляє домінуючі людські якості, такі як прагнення до абсолютного контролю, непохитність та рішучість у прийнятті рішень, високу енергійність і жорстку вимогливість. Характеризується відсутністю гнучкості щодо ініціативи підлеглих і нездатністю делегувати їм повноваження. Йому притаманна надмірна різкість у висловлюванні критичних зауважень, упередженість в оцінюванні результатів роботи, честолюбство та низька здатність до співпраці з заступниками. Також спостерігається тенденція до зловживання покараннями та нехтування думкою колективу, що призводить до конфліктності й напруги в робочих стосунках.

Керівник Приватного підприємства «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» має високий ступінь вираженості демократичного стилю керівництва. Це проявляється у вмінні організовувати та коригувати роботу команди, надавати автономію найкомпетентнішим працівникам, стимулювати ініціативність та спільно впроваджувати нові робочі методи. Він вміє переконувати, надавати моральну підтримку та зберігати справедливість і тактовність у суперечках.

Також керівник активно досліджує індивідуальні особливості працівників та соціально-психологічні процеси у колективі, заохочує конструктивну критику та самокритику. Він уміло запобігає конфліктам, створюючи у колективі атмосферу взаємоповаги, моральності та продуктивної співпраці.

За результатами діагностики стилю керівництва за методикою «Самооцінка стилю управління» було виявлено, що керівник Приватного підприємства «Медичний центр «Латона» має високу ступінь виразності авторитарного стилю керівництва, а керівник Приватного підприємства «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» – демократичного стилю керівництва.

Більшість працівників Приватного підприємства «Медичний центр «Латона» вважають психологічну атмосферу в організації поганою та недоброзичливою (52%). На Приватному підприємстві «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» більшість працівників вважають психологічну атмосферу в організації доброзичливою (64%).

Більшість працівників Приватного підприємства «Медичний центр «Латона» відмітили низький ступінь інтеграції групи, її згуртованості у єдине ціле (24%) та нижче середнього (36%). На Приватному підприємстві «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» більшість працівників відмітили високий ступінь інтеграції групи, її згуртованості у єдине ціле (24%) та вище середнього (24%).

Більшість працівників Приватного підприємства «Медичний центр «Латона» вважають клімат в колективі абсолютно незадовільним (48%). На Приватному підприємстві «Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт» більшість працівників клімат в колективі приятливим (60%).

З метою покращення психологічного мікроклімату в трудовому колективі була розроблена тренінгова програма.

Таким чином, виконавши всі намічені завдання дослідження, ми підтвердили висунуту гіпотезу – авторитарний стиль негативно впливає на психологічний мікроклімат в трудовому колективі, а при демократичному стилі

керівництва психологічний мікроклімат в трудовому колективі є сприятливим, відрізняється доброзичливістю та згуртованістю.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аханова А. В. Психологія (загальна та вікова) : навч. посіб. Луцьк : ПП Іванюк В. П., 2021. 192 с.
2. Бережна С. О. Стилi управління у виробничих колективах : психологічні фактори ефективності. *Український психологічний журнал*. 2022. № 5, С. 89–96.
3. Бобінкін С. А. Соціально-психологічні особливості формування клімату у трудовому колективі. *Проблеми сучасної педагогічної освіти*. 2018. № 1, С.409-412.
4. Бондар М. В., Титаренко Т. М. Авторитарний та демократичний стилі керівництва: вплив на психологічний клімат команди. *Психологія і суспільство*. 2019. № 2, С. 34–41.
5. Величко М. О. Авторитарний стиль лідерства в кризових умовах: ефективність та ризики. *Економічна психологія*. 2021. № 4, С. 54–61.
6. Водянка Л. Д., Кобеля З. І. Особливості формування та удосконалення соціально-психологічного клімату у підприємницьких структурах. *Інвестиції : практика та досвід*. 2023. № 5, С. 60-65.
7. Волошина Л. В., Долинська С. О., Ставицька С. О. Загальна психологія : навч. посіб. Київ : Каравела, 2019. 280 с.
8. Гнатюк Я. В. Особливості застосування ліберального стилю управління в креативних індустріях. *Організаційна психологія у нових реаліях*. 2023. № 2, С. 101–108.
9. Гончар Л. А. Стратегія формування ефективного лідерства в системі вищої освіти: адаптація стилів управління. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький ДПУ імені Григорія Сковороди»*. 2021. № 45, С. 98–105.
10. Гончаренко М. С., Бойчук Ю. Д. Екологія людини : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2023. 400 с.
11. Гордієнко М. С. Мотиваційні чинники формування стилю керівництва у молодих менеджерів. *Молодий вчений*. 2023. № 3, С. 112–118.

12. Гурман О. М., Колеснік А. І. Соціально-психологічний клімат колективу та чинники його формування. *Modern technologies of human development*. 2023. № 1, С. 164-168.
13. Журавель Д. М. Лідерство в умовах децентралізації : демократичний підхід. *Сучасні психологічні дослідження*. 2020. № 11, С. 45–51.
14. Зінченко І. Г. Демократичний стиль лідерства : психологічні умови формування в освітніх колективах. *Наукові записки НаУОА*. 2021. № 12, С. 89–97.
15. Іванов Г. О. Авторитарний стиль керівництва та його роль у антикризовому менеджменті. *Економічна психологія і менеджмент*. 2020. № 5, С. 90–97.
16. Ічанська О. М., Мельничук О. М. Професійна мотивація як предиктор професійного інтелекту особистості. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2020. № 4, С.116-120.
17. Кириченко В. В. Психологія праці та інженерна психологія : навч. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2022. 240 с.
18. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління: навч. посіб. Одеса : Видавництво ОДУВС, 2023. 208 с.
19. Кнатова У. С. Психологічні особливості роботи у медичних установах. *Економіка та соціум*. 2022. № 3, С. 291-295.
20. Костишин Н. С., Яковець Т. А. Стресостійкість колективу під час війни : налаштування психологічного клімату. *Грааль науки*. 2022. № 14, С. 565-570.
21. Кравченко О. П. Ліберальний стиль управління та його наслідки для комунікації в організації. *Актуальні проблеми психології*. 2022. № 21, С. 120–129.
22. Краснова О. С. Ліберальний стиль управління та його вплив на професійне вигоряння персоналу. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2021. № 3, С. 65–72.

23. Куценко Є. М. Структура особистісних якостей лідера для демократичного стилю керівництва. *Психологія особистості*. 2022. № 14, С. 23-29.
24. Лазаренко І. Р. Вплив корпоративної культури на стиль керівництва в організаціях соціальної сфери. *Вісник Національного педагогічного університету ім. М.П. Драгоманова*. 2023. № 1, С. 56–63.
25. Лемак М. В., Петрище В. П. Психологу для роботи. Діагностичні методики : збірник. Ужгород : Видавництво Олександра Гаркуші, 2011. 616 с.
26. Лисенко А. В. Лідерство в умовах змін: вибір стилю та його вплив на колектив. *Наукові записки*. 2021. № 9, С. 55–63.
27. Мазяр О. В., Кириченко В. В. Психологія праці : модульний курс : навч. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 190 с.
28. Макаренко О. А. Вплив стилю керівництва на показники ефективності діяльності організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2020. № 1, С. 45–53.
29. Максименко С. Д., Максименко К. С., Литвинчук Л. М., Немеш О. М. Тенденції та динаміка мотиву діяльності медичного персоналу середньої ланки на різних етапах професійного становлення. *Електронне періодичне видання науковий журнал «Психологічне здоров'я»*. 2020. № 2, С. 40-61.
30. Спіріна І. Д. Медична психологія : підруч. Дніпро : ЛІРА, 2022. 300 с.
31. Мельник Л. І. Формування лідерських якостей керівників: сучасні виклики та стильові особливості. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2023. № 1, С. 57–64.
32. Мілерян Є. А. Психологія праці та професійної освіти. Київ : НВП «Інтерсервіс», 2013. 290 с.
33. Онуфрієва Л. А., Ренке С. О. Психологія управління. Кам'янець-Подільський : Медобори-2006, 2017. 70 с.
34. Павленко, О. А. Авторитарний та демократичний стилі управління в системі охорони здоров'я. *Психологія та здоров'я*. 2021. № 2, С. 73–79.

35. Петренко І. Менеджмент соціальних конфліктів. Київ : Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 77 с.
36. Петренко Ю. В. Вплив стилю керівництва на соціально-психологічний клімат в академічних колективах. *Освіта і суспільство*. 2019. № 6, С. 114–119.
37. Пілюгіна М. П. Психологічний клімат у діяльності структурних підрозділів підприємства. *Професійна орієнтація*. 2019. № 2, С. 87-90.
38. Приходько Ю. О., Юрченко В. І. Психологічний словник-довідник : навч. посіб. Київ : Каравела, 2012. 328 с.
39. Ренке С. О., Онуфрієва Л. А. Психологія праці та інженерна психологія. Кам'янець-Подільський : Медобори-2006, 2017. 86 с.
40. Рерке В. І., Демаков В. І., Бубнова І. С. Особистісні ресурси подолання професійного вигорання медичних працівників під час пандемії. *Науково-педагогічне огляд*. 2022. № 1 (61), С. 170-180.
41. Радлінська В. Є. Сутність та складові психологічного клімату в трудовому колективі. *Світ наукових досліджень*. 2024. № 1, С. 153-154.
42. Родіонова О. Д, Плутницький О. М., Савченко Н. А. Психічне здоров'я медичних працівників за умов пандемії. *Медицина катастроф*. 2022. № 3, С. 36-41.
43. Савчин М. Й. Загальна психологія : підручник. 2-ге вид. доповн. Київ : ВЦ «Академія», 2018. 344 с.
44. Слажнєва Т. І. Формування психологічного стресу у лікарів та медичних сестер в умовах епідеміологічної небезпеки пандемії. *Актуальні проблеми теоретичної та клінічної медицини*. 2021. № 1 (31), С. 13-14.
45. Сидоренко В. М. Вибір стилю керівництва у контексті динамічних змін в організації. *Молодий вчений*. 2020. № 8, С. 75–79.
46. Симоненко І. М. Взаємозв'язок стилю керівництва та мотивації персоналу в умовах організаційних змін. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2019. № 66, С. 112–118.

47. Соловйова І. М. Формування лідерських якостей майбутніх фахівців: орієнтація на демократичний стиль управління. *Проблеми сучасної психології*. 2022. № 33, С. 87–92.
48. Таращук В. П. Стиль керівництва у багатонаціональному колективі: психологічні аспекти адаптації. *Міжнародна психологія*. 2019. № 7, С. 44–50.
49. Хараджи М. В., Сагіна К. Г. Особливості соціально-психологічного клімату в організації. *Перспективи та інновації науки*. 2022. № 9, С. 655-664.
50. Черниш О. П. Порівняння ефективності авторитарного та демократичного стилів керівництва у проектах. *Науково-практичний журнал «Менеджмент і психологія»*. 2022. № 4, С. 48–54.
51. Чорна К. С. Психологічні особливості демократичного лідерства у студентських об'єднаннях. *Наука і освіта*. 2022. № 3, С. 90–95.
52. Шендель Т. В. До питання вивчення психологічного клімату для підприємства. *Інноваційна економіка: перспективи розвитку та вдосконалення*. 2019. № 2. С. 104-108.
53. Юрченко В. І. Ліберальний стиль управління і ризику для організаційної культури. *Психологія і суспільство*. 2019. № 4, С. 79–86.
54. Ягоднікова В. В. Психологія управління : навч. посіб. Одеса: видавець Букаєв В.В., 2022. 141 с.
55. Яковенко О. В. Психологічні аспекти адаптації стилю керівництва до групових характеристик. *Вісник Прикарпатського університету. Психологія*. 2019. № 45, С. 77–83.
56. Яковицька Л. С. Психологія управління : навч. посібник. Київ :НАУ 2021. 172 с.
57. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. United Kingdom, 2023. 760 p.
58. Cameron K. *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework*. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 288 p.

59. Cooper C. L., Quick J. C. The handbook of stress and health: A guide to research and practice. Chichester : John Wiley & Sons Ltd, 2017. 704 p.

60. Lewin K., Lippitt R., White R. K. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*. 1939. № 10(2), P. 271–301.

## ДОДАТКИ

### Додаток А. Зразки бланків психодіагностики

*А.1. Бланк методики «Методика оцінки стилю керівництва» (О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський)*

---

Прізвище, ім'я, по-батькові

№п/п	Твердження	так	ні
1	У роботі з людьми я віддаю перевагу тому, щоб вони беззастережно виконували мої розпорядження		
2	Мене легко захопити новими задачами, але я швидко втрачаю інтерес до них.		
3	Люди часто заздять моєму терпінню і витримці		
4	У 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, оскільки не можу покласти на своїх підлеглих		
8	Коли я відчуваю, що мене не розуміють, я відмовляюся від спроби довести що-небудь		
9	Я вмію об'єктивно оцінити (оцінювати) своїх підлеглих, виділивши серед них сильних, середніх і слабких		
10	Мені доводиться часто радитися зі своїми помічниками, 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 виконання 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, у 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 розпорядження		
23	З підлеглими в мене дуже тісні контакти й товариські відносини		
24	Я завжди прагну за будь-яку ціну бути першим у всіх справах		
25	Я намагаюся виробити універсальний стиль управління, який підходить до більшості ситуацій		
26	Мені легше приймати 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 самостійності в розв'язанні складних завдань, особливо не контролюючи їх		
34	Мені до вподоби аналізувати й обговорювати проблеми з підлеглим		
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 домагаюся 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 намагаюсь уявити себе на їх місці		
40	Переконаний, що керівництво людьми повинно бути гнучким – підлеглим не можна демонструвати ні сталеві непохитності, ні панібратства		
41	Мене більше хвилюють власні проблеми, ніж інтереси підлеглих		
42	Мені доводиться часто займатися поточними справами та відчувати від цього велике емоційне й інтелектуальне навантаження		
43	Батьки примушували мене підкорятися навіть тоді, коли 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 й тому їх потрібно постійно контролювати		
50	Найкраще надати повну самостійність колективу та нікуди 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	У 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 досяг би більшого		

## А.2. Бланк методики «Самооцінка стилю управління»

Прізвище, ім'я, по-батькові

№п/п	Твердження	так	ні
1	У роботі з людьми я волію, щоб вони беззаперечно виконували мої розпорядження		
2	У важких ситуаціях я, ухвалюючи рішення, завжди думаю про інших, а потім про себе		
3	Мене дратує, коли хтось виявляє занадто багато ініціативи		
4	Як правило, я не покладаюся на своїх помічників		
5	Я вмію об'єктивно оцінювати своїх підлеглих, виділяючи серед них сильних та слабких		
6	Я часто раджуся зі своїми помічниками, перш ніж віддати відповідальне розпорядження		
7	Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати у підлеглих роздратування		
8	Я завжди вимагаю від підлеглих неухильного виконання моїх розпоряджень		
9	Мені легше працювати одному, ніж кимось керувати		
10	Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності		
11	Щоб не підірвати свого авторитету, я не визнаю своїх помилок		
12	На грубість підлеглого я намагаюся реагувати так, щоб не викликати конфлікту		
13	Я роблю все, щоб підлегли охоче виконували мої розпорядження		
14	Я завжди прагну бути першим у всіх починаннях колективу		
15	Мені легше підлаштуватися під думку більшості колективу, ніж виступити проти нього		
16	Мені доводиться частіше просити, ніж вимагати		
17	Я надаю хорошим спеціалістам велику свободу у вирішенні складних завдань, особливо їх не контролюю		
18	Мені подобається обговорювати та аналізувати з підлеглими проблеми колективу		
19	Мої помічники справляються не тільки зі своїми, а й з моїми обов'язками		
20	Мені легше уникнути конфлікту з вищим керівництвом, ніж із підлеглими, яких завжди можна «поставити на місце»		
21	Я завжди домагаюся виконання своїх розпоряджень, навіть у супереч обставинам		
22	Щоб краще зрозуміти підлеглих, я намагаюся увияти себе на їхньому місці		
23	Найважче для мене – втручатися у хід роботи людей, вимагати від них додаткових зусиль		
24	Мене більше турбують власні проблеми, ніж проблеми підлеглих		

25	Я думаю, що управління людьми має бути гнучким: не можна використовувати ні залізну непохитність, ні панібратство		
26	Керування людьми я уявляю як мученицьке заняття		
27	Я намагаюсь розвивати в колективі співпрацю та взаємодопомогу		
28	Я з вдячністю ставлюся до порад і пропозицій підлеглих		
29	Іноді мені здається, що у колективі я зайва людина		
30	Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі є лише виконавцями рішень начальника		
31	Найкраще надавати колективу повну самостійність і не втручатися в його роботу		
32	Мені часто дорікають за надмірну м'якість до підлеглих		
33	Головне в керівництві – вміло розподілити свої обов'язки між помічниками		



*А.4. Бланк методики «Визначення індексу групової згуртованості» (К. Сішора)*

---

*Прізвище, ім'я, по-батькові*

№п/п	Твердження	+	-
1	Як би Ви оцінили, свою приналежність до групи?		
	відчуваю себе її членом, частиною колективу (5)		
	беру участь у більшості видів діяльності (4)		
	беру участь лише в окремих видах діяльності (3)		
	не відчуваю себе членом колективу (2)		
	живу і існую окремо від нього (1)		
	не знаю, важко відповісти (1)		
2	Чи перейшли би ви в іншу групу, якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?		
	так, дуже хотів би перейти (1)		
	швидше перейшов би ніж зостався (2)		
	не бачу ніякої різниці (3)		
	швидше залишився б у своїй групі (4)		
	дуже хотів би залишитись у своїй групі (5)		
	не знаю, важко відповісти (1)		
3	Які стосунки у членів вашої групи?		
	кращі ніж у більшості колективів (3)		
	приблизно такі ж, як у більшості колективів (2)		
	гірші ніж у більшості колективів (1)		
	не знаю важко відповісти (1)		
4	Які у вас стосунки з керівником (класним керівником, вихователем)?		
	кращі, ніж у більшості колективів (3)		
	приблизно такі ж, як у більшості колективів (2)		
	гірші ніж у більшості колективів (1);		
	не знаю (1).		
5	Яке ставлення до праці, (навчання тощо) у вашому колективі?		
	кращі ніж у більшості колективів (3)		
	приблизно такі ж, як у більшості колективів (2)		
	гірші ніж у більшості колективів (1)		
	не знаю (1)		

*А.5. Бланк методики «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» (О. Михалюк і А. Шалито)*

Прізвище, ім'я, по-батькові

№п/п	Твердження	
1	Відзначте, будь ласка, з яким із наведених нижче тверджень ви більше всього згодні:	
	більшість членів нашого колективу - гарні, симпатичні люди (3 бали)	
	у нашому колективі є всякі люди (2 бали)	
2	більшість членів нашого колективу - люди малоприємні (1 бал)	
	Чи вважаєте Ви, що було б добре, якби члени вашого колективу жили близько один від одного?	
	ні, звичайно (1 бал)	
3	мені все одно (2 бали)	
	так, звичайно (3 бали)	
	Як вам здається, могли б ви дати досить повну характеристику ділових якостей більшості членів колективу?	
4	так (3 бали)	
	не знаю, не замислювався над цим (2 бали)	
	ні (1 бал)	
5	Як вам здається, могли б ви дати досить повну характеристику особистих якостей більшості членів колективу?	
	так (3 бали)	
	не знаю, не замислювався над цим (2 бали)	
6	ні (1 бал)	
	Оцініть, наскільки вам подобається Ваш персонал	
	дуже подобається (3 бали)	
7	байдужий (2 бали);	
	абсолютно не подобається (1 бал)	
	Якби у вас виникла можливість провести відпустку разом з членами вашого колективу, то як би ви до цього поставилися?	
8	це мене б цілком влаштувало (3 бали)	
	мені все одно (2 бали)	
	це мене б зовсім не влаштувало (1 бал)	
9	Яка атмосфера зазвичай переважає у Вашому колективі?	
	атмосфера взаємодопомоги, взаємної поваги (3 бали);	
	нейтральна, байдужа атмосфера (2 бали)	
10	нездорова, нетовариське атмосфера (1 бал)	
	Як ви думаєте, якби ви вийшли на пенсію або довго не працювали з якої-небудь причини, прагнули б ви зустрічатися з членами вашого колективу?	
	так (3 бали)	
11	не знаю, не замислювався над цим (2 бали);	
	ні (1 бал)	

## Додаток Б. Первинні дані обробки результатів

*Б.1. Первинні дані обробки результатів за методикою  
«Діагностика психологічної атмосфери в організації» (А. Фідлер)*

№ з/п	Медичний центр «Латона»	№ з/п	Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт»
1	Доброзичлива психологічна атмосферу в колективі	1	В колективі є незначні дестабілізуючі чинники
2	В колективі є незначні дестабілізуючі чинники	2	Доброзичлива психологічна атмосферу в колективі
3	Доброзичлива психологічна атмосферу в колективі	3	Погана, недоброзичлива, психологічна атмосфера в колективі
4	Погана, недоброзичлива, психологічна атмосфера в колективі	4	Доброзичлива психологічна атмосферу в колективі
5	В колективі є незначні дестабілізуючі чинники	5	В колективі є незначні дестабілізуючі чинники
6	Доброзичлива психологічна атмосферу в колективі	6	Доброзичлива психологічна атмосферу в колективі
7	В колективі є незначні дестабілізуючі чинники	7	Доброзичлива психологічна атмосферу в колективі
8	Погана, недоброзичлива, психологічна атмосфера в колективі	8	Доброзичлива психологічна атмосферу в колективі
9	Погана, недоброзичлива, психологічна атмосфера в колективі	9	Доброзичлива психологічна атмосферу в колективі
10	Погана, недоброзичлива, психологічна атмосфера в колективі	10	В колективі є незначні дестабілізуючі чинники
11	В колективі є незначні дестабілізуючі чинники	11	Погана, недоброзичлива, психологічна атмосфера в колективі
12	В колективі є незначні дестабілізуючі чинники	12	Погана, недоброзичлива, психологічна атмосфера в колективі
13	Погана, недоброзичлива, психологічна атмосфера в колективі	13	Доброзичлива психологічна атмосферу в колективі
14	Погана, недоброзичлива, психологічна атмосфера в колективі	14	Доброзичлива психологічна атмосферу в колективі
15	Погана, недоброзичлива, психологічна атмосфера в колективі	15	В колективі є незначні дестабілізуючі чинники
16	Доброзичлива психологічна атмосферу в колективі	16	В колективі є незначні дестабілізуючі чинники
17	В колективі є незначні дестабілізуючі чинники	17	Доброзичлива психологічна атмосферу в колективі

18	Погана, недоброзичлива, психологічна атмосфера в колективі	18	Доброзичлива психологічна атмосферу в колективі
19	Погана, недоброзичлива, психологічна атмосфера в колективі	19	Доброзичлива психологічна атмосферу в колективі
20	Доброзичлива психологічна атмосферу в колективі	20	Доброзичлива психологічна атмосферу в колективі
21	В колективі є незначні дестабілізуючі чинники	21	Доброзичлива психологічна атмосферу в колективі
22	Погана, недоброзичлива, психологічна атмосфера в колективі	22	Погана, недоброзичлива, психологічна атмосфера в колективі
23	Погана, недоброзичлива, психологічна атмосфера в колективі	23	Доброзичлива психологічна атмосферу в колективі
24	В колективі є незначні дестабілізуючі чинники	24	Доброзичлива психологічна атмосферу в колективі
25	Погана, недоброзичлива, психологічна атмосфера в колективі	25	Доброзичлива психологічна атмосферу в колективі

*Б.2. Первинні дані обробки результатів за методикою  
«Визначення індексу групової згуртованості» (К. Сішора)*

<b>№ з/п</b>	<b>Медичний центр «Латона»</b>	<b>№ з/п</b>	<b>Стоматологічна фірма «КомпоДент-Арт»</b>
1	Нижче середнього	1	Низький
2	Високий	2	Вище середнього
3	Низький	3	Вище середнього
4	Вище середнього	4	Середній
5	Нижче середнього	5	Середній
6	Нижче середнього	6	Високий
7	Середній	7	Вище середнього
8	Середній	8	Вище середнього
9	Низький	9	Високий
10	Високий	10	Високий
11	Нижче середнього	11	Нижче середнього
12	Середній	12	Вище середнього
13	Низький	13	Середній
14	Нижче середнього	14	Високий
15	Низький	15	Нижче середнього
16	Середній	16	Вище середнього
17	Нижче середнього	17	Вище середнього
18	Нижче середнього	18	Високий
19	Нижче середнього	19	Середній
20	Нижче середнього	20	Вище середнього
21	Вище середнього	21	Середній
22	Середній	22	Вище середнього
23	Низький	23	Низький
24	Низький	24	Високий
25	Вище середнього	25	Вище середнього

*Б.3. Первинні дані обробки результатів за методикою  
«Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі»  
(О. Михалюк і А. Шалито)*

<b>№ з/п</b>	<b>Медичний центр «Латона»</b>	<b>№ з/п</b>	<b>СФ «КомпоДент-Арт»</b>
1	Абсолютно незадовільний клімат в колективі	1	Сприятливий клімат у колективі
2	Сприятливий клімат у колективі	2	В цілому сприятливий клімат у колективі
3	В цілому сприятливий клімат у колективі	3	Сприятливий клімат у колективі
4	Абсолютно незадовільний клімат в колективі	4	В цілому сприятливий клімат у колективі
5	Абсолютно незадовільний клімат в колективі	5	Сприятливий клімат у колективі
6	В цілому сприятливий клімат у колективі	6	Сприятливий клімат у колективі
7	В цілому сприятливий клімат у колективі	7	В цілому сприятливий клімат у колективі
8	В цілому сприятливий клімат у колективі	8	Сприятливий клімат у колективі
9	Сприятливий клімат у колективі	9	Сприятливий клімат у колективі
10	В цілому сприятливий клімат у колективі	10	Сприятливий клімат у колективі
11	Абсолютно незадовільний клімат в колективі	11	Абсолютно незадовільний клімат в колективі
12	Абсолютно незадовільний клімат в колективі	12	Сприятливий клімат у колективі
13	В цілому сприятливий клімат у колективі	13	Сприятливий клімат у колективі
14	Абсолютно незадовільний клімат в колективі	14	Абсолютно незадовільний клімат в колективі
15	В цілому сприятливий клімат у колективі	15	В цілому сприятливий клімат у колективі
16	Абсолютно незадовільний клімат в колективі	16	Сприятливий клімат у колективі
17	Сприятливий клімат у колективі	17	Абсолютно незадовільний клімат в колективі
18	Абсолютно незадовільний клімат в колективі	18	Сприятливий клімат у колективі
19	В цілому сприятливий клімат у колективі	19	Сприятливий клімат у колективі
20	В цілому сприятливий клімат у колективі	20	В цілому сприятливий клімат у колективі
21	Сприятливий клімат у колективі	21	Сприятливий клімат у колективі
22	Абсолютно незадовільний клімат в колективі	22	Сприятливий клімат у колективі
23	Абсолютно незадовільний клімат в колективі	23	Сприятливий клімат у колективі
24	Абсолютно незадовільний клімат в колективі	24	В цілому сприятливий клімат у колективі

25	Сприятливий клімат у колективі	25	Абсолютно незадовільний клімат в колективі
----	--------------------------------	----	--------------------------------------------