

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного
управління та національної безпеки
Кафедра психології

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ГЛЮЗА ТЕТЯНА ВІТАЛІВНА

УДК 159.922/.923

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Інноваційно-партисипативний стиль управління як детермінанта
психологічного благополуччя працівників організації

053 «Психологія»

ОПП «Практична психологія»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр кваліфікаційна робота
містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і
текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Глюза Т.В.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Литвинчук Алла Іванівна
доцент кафедри психології,
кандидат психологічних наук

Житомир – 2025

Висновок кафедри _____
за результатами попереднього захисту: _____

Протокол засідання кафедри № _____ від « ____ » _____ 20__ року

Завідувач кафедри _____

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(науковий ступінь, вчене звання)

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____ захистив (ла)
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК _____
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище ,ім'я, по батькові)

Анотація

Глюза Т. В. Інноваційно-партисипативний стиль управління як детермінанта психологічного благополуччя працівників організації. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 053 - психологія. – Поліський національний університет, Житомир, 2025

У кваліфікаційній роботі розглянуто вплив інноваційно-партисипативного стилю управління на психологічне благополуччя працівників організації. Проведено теоретичний аналіз сучасних підходів до визначення інноваційно-партисипативного менеджменту, його компонентів та їх впливу на психоемоційний стан співробітників. Визначено ключові фактори, що сприяють підвищенню психологічного благополуччя в умовах організаційних змін.

На основі емпіричного дослідження, проведеного серед представників різних професійних груп, встановлено, що найефективнішими компонентами інноваційно-партисипативного стилю є залучення працівників до процесу прийняття рішень, розвиток командної роботи та підтримка творчого підходу в виконанні завдань. Ці чинники сприяють збереженню емоційної стабільності та стійкості до стресових ситуацій.

Розроблено практичні рекомендації для впровадження інноваційно-партисипативного стилю управління, які допоможуть поліпшити психологічне благополуччя працівників та знизити рівень стресу в робочому середовищі. Окреслено значущість участі співробітників у формуванні робочих процесів як важливого психологічного ресурсу для покращення адаптації до змін в організації.

Отримані результати можуть бути застосовані в практиці управлінських рішень, підвищенні ефективності роботи психологів в організаціях, а також у розробці програм підтримки працівників у змінах.

Ключові слова: інноваційно-партисипативний стиль управління, психологічне благополуччя, емоційна стабільність, стрес, адаптація, командна робота, підтримка, автономія.

Abstract

Gliuza T. Innovative-participative management style as a determinant of employees' psychological well-being. – Qualification work as a manuscript. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 053 - psychology. – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The qualification work examines the impact of the innovative-participative management style on the psychological well-being of organizational employees. A theoretical analysis of modern approaches to defining innovative-participative management, its components, and their influence on the emotional state of employees has been conducted. Key factors that contribute to improving psychological well-being in conditions of organizational change have been identified.

Based on empirical research conducted among representatives of various professional groups, it has been established that the most effective components of the innovative-participative style include engaging employees in the decision-making process, promoting teamwork, and supporting creative approaches in task execution. These factors contribute to maintaining emotional stability and resilience to stressful situations.

Practical recommendations for implementing the innovative-participative management style have been developed, which will help improve employees' psychological well-being and reduce stress levels in the workplace. The significance of employee involvement in shaping work processes as an important psychological resource for enhancing adaptation to organizational changes is outlined.

The results obtained can be applied in management decision-making practices, improving the efficiency of psychologists' work in organizations, as well as in developing support programs for employees during transitions.

Keywords: innovative-participative management style, psychological well-being, emotional stability, stress, adaptation, teamwork, support, autonomy.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНО-ПАРТИСИПАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ЗВ'ЯЗОК З ПСИХОЛОГІЧНИМ ДОБРОБУТОМ ПРАЦІВНИКІВ	10
1.1. Еволюція управлінських концепцій та становлення інноваційно-партисипативного підходу	10
1.2. Соціально-психологічні характеристики інноваційно-партисипативного стилю управління	14
1.3. Психологічний добробут працівників як результат управлінських впливів	19
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ВИВЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ІННОВАЦІЙНО-ПАРТИСИПАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	24
2.1. Процедурно-методичне забезпечення емпіричного вивчення інноваційно-партисипативного менеджменту організацією	24
2.2. Психологічні особливості прояву інноваційно-партисипативного стилю управління	32
2.3. Взаємозв'язок стилю управління та рівня психологічного благополуччя працівників	39
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО-ПАРТИСИПАТИВНОГО СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ КОМФОРТУ ПРАЦІВНИКІВ	49
3.1. Психологічні умови формування сприятливого середовища для реалізації інноваційно-партисипативного стилю управління	49
3.2. Поведінкові особливості менеджера в контексті підтримки партисипативної взаємодії.	53

3.3. Психологічні механізми підвищення комфорту працівників у процесі впровадження інноваційних управлінських практик.	57
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У контексті трансформацій сучасного суспільства, зростання інтенсивності професійних навантажень та ускладнення міжособистісної взаємодії на робочому місці особливого значення набуває вивчення психологічних чинників, що забезпечують збереження психічного здоров'я та суб'єктивного благополуччя працівників. В умовах підвищеної невизначеності та необхідності швидких адаптаційних реакцій актуалізується потреба у дослідженні моделей взаємодії, які сприяють зниженню рівня професійного стресу, посиленню відчуття автономії, компетентності та залученості. Інноваційно-партисипативний стиль керівництва розглядається сучасною психологією праці як фактор, що здатний позитивно впливати на емоційний стан, рівень мотивації та психологічну стійкість працівників, забезпечуючи сприятливе середовище для розвитку їхніх ресурсів. Саме тому вивчення його впливу на психологічне благополуччя є своєчасним і практично значущим.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять концепції психології праці та організаційної психології, що розкривають роль управлінських стилів у формуванні мотивації, емоційних станів і поведінкових реакцій працівників. Спираючись на положення теорії самодетермінації (E. Deci, R. Ryan), когнітивно-мотиваційні моделі (A. Bandura, J. Atkinson), концепцію психологічного благополуччя (C. Ryff) та підходи до аналізу організаційного клімату, дослідження розглядає особливості впливу партисипативних практик на мотиваційний потенціал, рівень стресостійкості та адаптаційні можливості працівників. Взаємозв'язок управлінського стилю і внутрішньої мотивації є складним і багаторівневим, що потребує виявлення специфічних психологічних механізмів, здатних пояснити зміни у переживаннях та поведінці персоналу.

Питання партисипативної взаємодії досліджували як зарубіжні, так і українські психологи та міждисциплінарні фахівці, серед яких J. Likert, T. Davis, M. Pardo del Val, O. Бугуцький, М. Орлатий, О. Докучаєв, А. Єськов, Н. Самоукіна, Ю. Сімакова та інші. У працях підкреслюється, що еволюція цієї концепції від простої участі у прийнятті рішень до формування психологічно

безпечного та підтримувального організаційного середовища відкриває нові напрями її психологічного аналізу.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати й емпірично дослідити роль інноваційно-партисипативного стилю управління як детермінанти психологічного благополуччя працівників та визначити механізми його впливу на мотиваційні, емоційні та адаптаційні характеристики особистості.

Завдання дослідження:

- провести теоретичний аналіз наукової літератури з теми інноваційно-партисипативного стилю управління та його впливу на психологічне благополуччя працівників;
- визначити основні компоненти інноваційно-партисипативного менеджменту, здатні позитивно впливати на психоемоційний стан співробітників;
- дослідити взаємозв'язок між стилем управління та рівнем психологічного благополуччя працівників в організації;
- виявити ключові фактори, що впливають на ефективність інноваційно-партисипативного стилю управління в умовах сучасної організації;
- розробити практичні рекомендації для впровадження інноваційно-партисипативного стилю управління, які сприятимуть підвищенню психологічного благополуччя працівників.

Об'єкт дослідження – психологічні процеси та стани працівників у контексті організаційної взаємодії.

Предмет дослідження – психологічні особливості впливу інноваційно-партисипативного стилю управління на рівень психологічного благополуччя та емоційно-мотиваційну сферу працівників.

Гіпотеза дослідження – припускається, що застосування інноваційно-партисипативного стилю управління сприяє підвищенню рівня психологічного благополуччя працівників, зменшенню проявів професійного стресу та покращенню показників соціально-психологічної адаптації.

Методологія дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано комплекс теоретичних та емпіричних методів: аналіз і узагальнення

наукових джерел, анкетування, напівструктуроване інтерв'ю, психодіагностичні методики оцінки мотивації та психологічного благополуччя, методи математико-статистичного аналізу даних. Застосування багатовимірної підходу дозволяє глибоко дослідити взаємозв'язки між особливостями управлінської взаємодії та психологічним станом працівників.

Теоретичне значення дослідження. Уточнено психологічний зміст інноваційно-партисипативного стилю керівництва як ресурсу підвищення психологічного благополуччя. Виявлено механізми його впливу на мотиваційні та емоційні показники персоналу, зокрема через посилення суб'єктивного відчуття автономії, підтримку психологічної безпеки й розвиток адаптивних форм поведінки. Отримані результати поглиблюють уявлення про психологічні чинники ефективної організаційної взаємодії.

Практичне значення дослідження. Результати роботи можуть використовуватися психологами організацій, HR-фахівцями та керівниками для розроблення програм підтримки психологічного благополуччя персоналу, оптимізації управлінських стратегій, формування сприятливого психологічного клімату та зниження ризиків професійного вигорання. Отримані дані можуть стати основою для подальших психологічних досліджень у сфері організаційної поведінки.

Апробація та публікації результатів дослідження: Основні положення та результати дослідження були опубліковані у фаховому збірнику на тему «Психологічні чинники інноваційного партисипативного стилю керівництва щодо підвищення мотивації та ефективності праці в організації». Наука і освіта. Одеса. № 4. 2025. С. 112-131.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (75 найменування, з яких 30 іноземною мовою) та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 80 сторінок, основний зміст роботи викладено на 60 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНО-ПАРТИСИПАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ЗВ'ЯЗОК З ПСИХОЛОГІЧНИМ ДОБРОБУТОМ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Еволюція управлінських концепцій та становлення інноваційно-партисипативного підходу

Актуальні потреби теорії та практики психології управління зумовлюють необхідність формалізації управлінських процесів, що безпосередньо пов'язано з визначенням їх технологічного підґрунтя. Створення абстрактної моделі управління має як евристичне, так і прикладне значення, оскільки воно сприяє досягненню оптимальної організації взаємодії в колективі. Ефективне управління відіграє ключову роль у функціонуванні будь-якої соціально-економічної системи, оскільки забезпечує виконання її базових функцій – збереження життєздатності та розвиток, особливо в умовах динамічних зовнішніх і внутрішніх змін. У даному контексті особливого значення набувають питання створення й упровадження систем стимулювання персоналу, розширення їхньої участі в управлінні, що сприяє зростанню трудової активності, гармонізації індивідуальних і організаційних цілей.

Процес розвитку управлінських концепцій відображає історичний поступ людства у напрямку вдосконалення систем управління організаціями та колективами. Зі змінюваними соціальними, економічними та технологічними умовами змінюються і підходи до менеджменту [Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі. Київ: Наукова думка, 1994. 116 с., С. 41]. Традиційно управління було зосереджено на контролі, ієрархії та авторитарних методах. Однак сучасні умови вимагають більш гнучких, демократичних та інноваційних стратегій, що враховують потреби працівників та їхній психологічний стан [Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі. Київ: Наукова думка, 1994. 116 с., С. 50]. Поступова відмова від принципу єдиноначальності у прийнятті рішень та перехід до моделей, орієнтованих на участь працівників у процесах управління, відображає

посилення соціальної значущості людини, яка розглядається як ключова цінність будь-якої організації. У цьому контексті делегування повноважень і відповідальності, залучення персоналу до прийняття управлінських рішень та формування усвідомлення власної причетності до кінцевих результатів діяльності організації набувають особливої актуальності [Дафт Р. Менеджмент. 12-те вид. Київ: Основи, 2021., С. 72]. Саме тому актуальним є дослідження процесу трансформації управлінських моделей, аналіз їхнього історичного розвитку та обґрунтування ролі інноваційно-партисипативних підходів у сучасних організаціях [Лозниця В. С. Психологія менеджменту: навч. посібник. К.: ТОВ “УПВК “ЕкоОЗ”, 2000. 512 с. Т. 4. С. 419–427; Т. 14. С. 440–444., С. 47].

Поняття «партисипація», запозичене із зарубіжної управлінської практики, означає залучення співробітників до процесу ухвалення управлінських рішень [Абрамова І.В., Патинська-Попета М.М. Партисипативне стратегічне планування як інноваційна модель управління фінансовим потенціалом розвитку територіальних громад. Фінансові інструменти регіонального розвитку: збірник праць учасників VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернетконференції. 2022. № 5. С. 124–129., С. 32]. Визначальною характеристикою цього підходу є формування партнерських відносин між керівництвом і персоналом на основі делегування повноважень і застосування дорадчих механізмів [Абрамова І.В., Патинська-Попета М.М. Партисипативне стратегічне планування як інноваційна модель управління фінансовим потенціалом розвитку територіальних громад. Фінансові інструменти регіонального розвитку: збірник праць учасників VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернетконференції. 2022. № 5. С. 124–129., С. 38].

Згідно з висновками науковців та практиків, партисипативне управління є одним із найперспективніших напрямів сучасного інноваційного менеджменту в різних сферах суспільної діяльності – від бізнесу до освіти та соціальної взаємодії [Гончарук П. А. Партисипативний менеджмент у сучасних організаціях. Львів: Сполом, 2019., С. 22]. Його використання сприяє повнішій реалізації творчого та професійного потенціалу працівників, підвищенню їхньої мотивації та загальної результативності функціонування організації [Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі. Київ: Наукова думка, 1994. 116 с., С. 41].

Перші спроби систематизувати управлінську діяльність відносяться до початку ХХ століття і пов'язані з формулюванням класичних теорій менеджменту [Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: підручник. [3-тє вид., перероб. і допов.]. К.: Кондор, 2006. 664 с., С. 57]. Зокрема, роботи Пітера Друкера, Анрі Файол та Френка Гілбрета заклали основи функціонального підходу до управління, визначаючи основні функції менеджменту: планування, організацію, командування, координацію та контроль [Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: підручник. [3-тє вид., перероб. і допов.]. К.: Кондор, 2006. 664 с., С. 52]. Ці моделі базувалися на ідеї жорсткої ієрархії, чітко визначених ролях та суворому контролю за виконанням [Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: підручник. [3-тє вид., перероб. і допов.]. К.: Кондор, 2006. 664 с., С. 60].

Наступним етапом стало формування неокласичних підходів, що зосереджувалися на людських факторах, мотивації та міжособистісних стосунках у колективі [Дзвінчук Д. І. Діденко, О. К. Любчук, В. І. Малімон: Психологія управління: навч. посібник; За заг. ред. Д. І. Дзвінчука. К.: ТОВ "СІК ГРУП УКРАЇНА", 2013. 293 с., С. 28]. Теорії людських стосунків, представлені Елтоном Мейо, зосереджувалися на важливості соціальних потреб працівників і їхнього психологічного комфорту. Такі підходи започаткували зсув у напрямку більше уваги до людського аспекту управління, хоча й зберігали традиційні елементи ієрархічної структури [Mayo, Elton: The Social Problems of an Industrial Civilization, Taylor & Francis Ltd., London, Reprint 2007., С. 49].

Після другої світової війни зростає інтерес до системного підходу, який розглядає організацію як цілісну систему, що має взаємозалежні елементи. В цьому контексті особливо важливими стають ідеї відкритих систем і концепція управління через процеси. Такі підходи сприяли розумінню організацій як динамічних структур, що піддаються зовнішнім і внутрішнім впливам [Adler N. J. (1991) International Dimensions of Organizational Behavior. 2nd ed. PWS-KENT Publishing Company., С. 112].

У 1960–1970 роках з'являються теорії ситуаційного управління, які стверджують, що немає універсального рішення у менеджменті, і кожній

ситуації потрібно підходити індивідуально. Це стало передумовою для подальших досліджень з аспектів динамічного та гнучкого управління [Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с., С. 95].

Процес формування сучасних управлінських систем характеризується поступовою трансформацією теоретичних засад і практичних орієнтирів, що відображає зростаючу роль інноваційних та демократичних елементів у менеджменті організацій. В історичному аспекті, становлення сучасних управлінських моделей зумовлено переходом від авторитарних та директивних стильових систем до більш гнучких, залучаючих та співпрацівницьких підходів, які враховують необхідність врахування думки персоналу та стимулювання його активної участі у процесах прийняття рішень [Лозниця В. С. Психологія менеджменту: навч. посібник. К.: ТОВ “УПВК “ЕкоОЗ”, 2000. 512 с. Т. 4. С. 419–427; Т. 14. С. 440–444., С.128]. Такий рух від централізованих до демократично-інноваційних моделей менеджменту свідчить про зміну центральної ідеї управління: від контролю та наказу до співтворення організаційних стратегій та залучення індивідів як рівноправних партнерів у процесі формування змін і партисипативна модель є одним із прикладів демократично-інноваційного напрямку управління [Колот А. М. Сучасні тенденції розвитку організаційної культури. Економіка та управління, 2020., С. 98].

Концепція партисипативного управління формується на основі залучення працівників до процесів прийняття рішень. Цей підхід узгоджується з основними принципами управління. Мері Паркер Фоллет визначила управління як мистецтво досягнення цілей через людей, підкреслюючи, що працівники стають більш залученими, продуктивними і задоволеними, коли їх вважають цінними учасниками у прийнятті рішень [Mary Parker Follett, Rowntree Lecture Conference at Oxford, 1926 <https://medium.com/@danieljyoo/mary-parker-follett-the-mother-of-modern-management-5a5ced24d578>>, С. 11]. Вона виступала за колаборативний підхід, а не за ієрархічний, закликаючи менеджерів приймати побічні та інноваційні рішення. Аналогічно, Гарольд Кунц описав управління як «мистецтво виконувати справи через і з людьми у формально організованих групах», рекомендуючи

менеджерам сприяти середовищу, в якому індивіди співпрацюють для досягнення організаційних цілей. Кунц Г. стверджував, що цей процес є універсальним, незалежно від природи організації [Evans, M. *The Role of Employees in Organizational Change: A Case Study* / M. Evans. – New York: Routledge, 2015. –180 p., С. 87].

Хоча партисипативне управління не є новою концепцією, дослідження, що вивчають його, налічують понад 60 років. Основоположні дослідження Курта Левіна та ін. Лестера Коча і Джона Френчат і Ренсіса Лікерта підтвердили його ефективність як стилю управління та лідерства [С. 97]. Дуглас Мак Грегор описав партисипативне управління як філософію, що ґрунтується на довірі та визнанні колективних можливостей членів організації [Lewin K. *A Dynamic Theory of Personality: Selected Papers*. Trans. By Donald K. Adams and Karl E. Zener. New York: mcGraw-Hill, 1935 Pp. 285, С. 97]. Ерик Майслом охарактеризував його як проактивний стиль управління, що підвищує залученість працівників у вирішення робочих викликів. Додатково, Кеннет Маршант стверджував, що партисипативне управління відображає готовність менеджменту ділитися владою з працівниками, створюючи атмосферу довіри та можливостей. Вчені, такі як Роберт Хаус та Віктор Врум спростили партисипативне управління як процес заохочення та залучення працівників до прийняття рішень, в той час як Ренсіс Лікерт запропонував, щоб його визначення охоплювало різні форми участі, включаючи встановлення цілей, прийняття рішень, вирішення проблем і організаційні зміни [Сімакова Ю. С. Партисипативне управління як один із найперспективніших напрямів у теорії та практиці управління. Електронний ресурс. URL: <http://www.drohobych.net/2010/pdf.>, С. 89].

Для цілей поточного дослідження, партисипативне управління стосується залучення працівників до вирішення робочих питань. Цей підхід зосереджується на лідерах, які мотивують та надають можливості працівникам брати участь у прийнятті рішень організації. Як зазначив Юкл Г., партисипативне управління полягає у здатності лідера сприяти і заохочувати участь працівників у важливих рішеннях, таким чином формуючи спільне відчуття відповідальності та влади [Adams, J.S. *Toward an Understanding of Equity* / *Journal of Abnormal and Social Psychology*, November

1963. – Р. 36-42., С. 18].

В рамках сучасної теорії управління, партисипативність розглядається як стратегічний механізм посилення мотиваційних аспектів працівників, підвищення їхньої залученості та психологічного благополуччя, що в умовах інноваційного розвитку сприяє підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності організаційних структур [Фомін В. Г. Партисипативне управління як інструмент підвищення добробуту. К.: ВП НУБіП, 2022. 240 с., С. 132]. Таким чином, становлення інноваційно-партисипативного стилю управління є логічним продовженням еволюції управлінських ідей, що спрямовані на створення більш відкритих і гнучких організаційних систем у сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища [Чередніченко А. В. Психологія добробуту у контексті управлінської діяльності. Львів: ЛНМУ, 2019. 315 с., С. 211].

1.2. Соціально-психологічні характеристики інноваційно-партисипативного стилю управління

Інноваційно-партисипативний стиль управління в контексті сучасних організацій вважається одним із найбільш ефективних підходів до управління, оскільки він поєднує елементи активної участі працівників у процесах прийняття рішень та стимулювання їх до інноваційної діяльності [Якубенко В. Д. Партисипативне управління в соціалізації корпоративних відносин. Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. 2003. Вип. IV. С. 19–24., С. 22]. Дана модель управління характеризується рядом соціально-психологічних аспектів, які суттєво впливають на атмосферу в колективі, мотивацію та психологічне благополуччя працівників завдяки залученню працівників у формуванні стратегій розвитку організації та прийнятті оперативних рішень. Це формує в працівників відчуття значущості їхнього внеску, що, в свою чергу, підвищує відданість підприємству. Взаємодія та співпраця на всіх рівнях управління сприяють створенню сприятливого соціально-психологічного клімату, де кожен працівник відчуває свою цінність та важливість [Hersey, P., Blanchard, K. Management of Organizational Behavior. Prentice Hall, 2018., С. 82].

Сучасний підхід до реалізації даної концепції знайшов відображення в інноваційному партисипативному менеджменті (ІПМ), який інтегрує інноваційні практики (нові технології, методи, бізнес-моделі) з демократичним стилем управління, що передбачає активну участь працівників, партнерів і навіть клієнтів у процесі прийняття рішень [Hersey, P., Blanchard, K. Management of Organizational Behavior. Prentice Hall, 2018., С. 98].

Ключові ідеї ІПМ полягають у наступному:

1. Колективне ухвалення рішень. Персонал бере участь не лише у виконанні завдань, а й у формуванні стратегії, розвитку продуктів та оптимізації процесів [Cooperation and Competition among Primitive Peoples. New Your: Macmillan, 1937. pp 325, С. 213].

2. Системна інноваційність. Організаційне середовище має сприяти експериментуванню, впровадженню нових підходів і гнучких методологій (Agile, Design Thinking, Lean) [Гарвардська школа бізнесу. URL: https://www.unipage.net/ru/harvard_business_school (дата звернення: 01.05.2022)., С. 82].

3. Прозорість і довіра. Керівництво відкрито ділиться інформацією, а працівники розуміють логіку управлінських рішень.

4. Мотивація через залучення. Відчуття власної значущості у спільній справі підвищує прагнення співробітників працювати на результат [Волинець Н. В. Операціоналізація поняття «психологічне благополуччя працюючої особистості (працівника)». Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Психологія. 2018. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpn_2018/1/6., С. 73].

5. Горизонтальні комунікації. Зростання професійної зрілості працівників та їх готовність до складної діяльності стимулюють розвиток децентралізованих управлінських структур і посилюють ефективність організації [Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз. К.: МАУП, 2005. 440 с., С. 43].

Таким чином, інноваційно-партисипативний менеджмент розглядається як одна з провідних концепцій сучасного управління, що поєднує ефективність,

гнучкість та соціальну спрямованість управлінських процесів [Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 389 с., С. 71].

Оптимальне делегування та раціональний розподіл управлінських повноважень сприяють зростанню колективної відповідальності, розвитку творчої ініціативи працівників і підвищенню середнього рівня «інтелекту виконання». Це, у свою чергу, покращує комунікації в організації, удосконалює соціально-психологічний клімат колективу та стає одним із ключових чинників зростання продуктивності праці й загальної ефективності діяльності. Важливо підкреслити, що зазначені фактори діють як безпосередньо, так і опосередковано – через підвищення рівня мотивації персоналу [Лозниця В. С. Психологія лідерства та управління. Київ: Либідь, 2021., С. 157].

Інструментарій інноваційного партисипативного менеджменту (ІПМ) включає:

- брейнштурміг та краудсорсинг ідей від співробітників, клієнтів і партнерів;
- використання спринтів та кросфункціональних команд для оперативного розв'язання проблем;
- організацію внутрішніх інноваційних конкурсів;
- застосування партисипативного планування (workshops, стратегічні сесії з усіма рівнями персоналу);
- впровадження цифрових платформ для обміну знаннями й пропозиціями.

Крім чисельних переваг, партисипативний метод управління має перелік загроз та викликів. Більша кількість учасників у процесі може збільшити час, необхідний для прийняття рішень [Yoo, J-W., Lemak, David J., & Choi. Y. (2006). 'Principles of Management and Competitive Strategies: Using Fayol to Implement Porter,' *Journal of Management History*., С. 82]. Менеджери повинні володіти навичками комунікації, фасилітації та врегулювання конфліктів, щоб успішно реалізувати партисипативний підхід. Запровадження партисипативного управління вимагає часу і ресурсів на навчання, комунікацію та координацію,

що може бути витратним у короткостроковій перспективі [Mereno, J. L. Who Shall Survive? A new approach to the problem of human interrelations. (nervous and Mental Disease Monograph Series No. 58.) Washington, D. C.: Nervous & Mental Disease Publishing Co., 1934, Pp. 437, С. 88].

Таблиця 1.1

Переваги і виклики інноваційно-партисипативного підходу

Переваги ІПМ	Виклики ІПМ
Залученість працівників	Повільніший процес ухвалення рішень
Креативність і інновації	Необхідність спеціальних навичок
Краща утримуваність персоналу	Ризик неефективних рішень
Більш обґрунтоване прийняття рішень	Вищий ризик конфліктів
Кращий клімат довіри	Потреба у додаткових ресурсах

Наведені переваги та виклики інноваційно-партисипативної концепції підтверджують, що ця модель не є універсальною для різних організацій.

Інноваційний партисипативний підхід створює умови для розкриття творчого потенціалу кожного працівника та забезпечує інтеграцію зусиль усіх членів організації задля досягнення спільних цілей. Водночас мотивація персоналу в цьому процесі ґрунтується не лише на задоволенні базових потреб (безпеки чи фізіологічних), а й на реалізації потреб вищого рівня, таких як участь у прийнятті рішень, визначення стратегічних перспектив розвитку організації чи здійснення управлінської діяльності [Adair, J. Effective Leadership: A Practical Handbook / J. Adair. – London: Pan Books, 2010. – 300 p., С. 51].

Згідно з класичними підходами менеджменту, його основними функціями виступають – планування, організація, мотивація та контроль [Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: підручник. [3-тє вид., перероб. і допов.]. К.: Кондор, 2006. 664 с., С. 68].

Планування передбачає визначення мети, розробку шляхів її досягнення, прогнозування результатів та потребує спільних зусиль усіх структурних підрозділів. У межах партисипативного підходу працівники залучаються до

розробки проектів планових завдань та способів їх реалізації, визначення напрямів використання ресурсів, впровадженню інноваційних рішень та створенню корпоративної культури. Це посилює їхню відповідальність і включеність у процес управління [Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 389 с., С. 39].

Організація полягає у створенні структур, які забезпечують ефективну взаємодію персоналу. Інноваційно-партисипативний менеджмент на цьому рівні передбачає можливість працівників самостійно приймати рішення щодо засобів виконання завдань, режиму праці та відпочинку, упровадження нових методів роботи. Форми прояву – проблемні семінари, самокеровані робочі групи, міжфункціональні комісії, гуртки якості [Сухомлин І. Б. Управлінські рішення: психологічний аспект. К.: Навчальна книга, 2021. 150 с., С. 84].

Мотивація визначається як готовність працівників докладати максимальних зусиль задля досягнення цілей організації. Інноваційно-партисипативний підхід посилює цю функцію, оскільки доступ до ухвалення рішень підвищує відповідальність працівників за результати та стимулює їхню зацікавленість у спільному успіху [Bandura, A. Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory / A. Bandura. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986. – 617 p., С. 14].

Контроль у межах інноваційно-партисипативного менеджменту передбачає участь усіх рівнів персоналу у встановленні стандартів, аналізі досягнутих результатів і корегуванні діяльності. Співробітники й представницькі органи отримують право впливати на певні управлінські рішення [Пекар В. О. Різноманітний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. Київ: Довженко Букс, 2017. 192 с., С. 76].

Таблиця 1.2

**Порівняння інноваційно-партисипативного менеджменту (ІПМ) з
традиційним**

Аспект	Традиційний менеджмент	ІПМ
Ухвалення рішень	Згори вниз, централізовано	Колективне, партисипативне
Культура	Ієрархічна, контроль	Довіра, включеність
Інновації	Обмежені, реактивні	Заохочувані, проактивні
Роль співробітників	Виконавці	Співтворці, уповноважені
Адаптивність	Повільні зміни	Гнучкість і швидкість

Таким чином, інноваційно-партисипативний менеджмент виступає сучасною управлінською концепцією, що поєднує демократичні засади управління з інноваційними підходами та дозволяє максимально використовувати потенціал людських ресурсів.

Сучасні науковці, зокрема О. Докучаєв, Д. Швець, В. Якубенко, підкреслюють, що інноваційно-партисипативне управління належить до найбільш перспективних напрямів розвитку у різних сферах суспільної діяльності – бізнесі, освіті та соціальних відносинах [Шейко Т. П. Управлінські технології в організаціях: теоретичні аспекти. Харків: ХНПУ, 2020. 245 с., С. 162]. На думку О. Докучаєва, застосування принципів партисипативності сприяє розкриттю творчого та професійного потенціалу працівників, підвищенню їхньої мотивації, зростанню продуктивності праці, удосконаленню якості продукції й трудової дисципліни, а також зниженню рівня конфліктності у колективах [Якубенко В. Д. Партисипативне управління в соціалізації корпоративних відносин. Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. 2003. Вип. IV. С. 19–24., С. 17]. Відтак ключовою характеристикою партисипативних практик у системі управління організації є формування партнерських відносин як у внутрішньому середовищі організації, так і з зовнішніми стейкхолдерами, що передбачає конструктивну взаємодію між керівниками (лідерами) та працівниками публічних установ [Evans, M. The Role of Employees in Organizational Change: A Case Study / M. Evans. – New York:

Routledge, 2015. –180 p., С. 154].

Соціально-психологічні характеристики цього стилю управління також охоплюють увагу до психологічного добробуту працівників. Керівники, які впроваджують дану модель, акцентують увагу на створенні умов для професійного та особистісного розвитку співробітників. Це включає в себе не лише забезпечення належного рівня заробітної плати, але й розвиток навичок, підвищення кваліфікації, що позитивно впливає на самооцінку працівників [Літвінова Т. О. Психологія добробуту: теорія та практика. Дніпро: ДДПУ, 2018. 220 с., С. 82].

Атмосфера, що підтримує ініціативу та креативність, є ще однією важливою характеристикою інноваційно-партисипативного стилю управління [Варламова О. В. Психологія управління персоналом. Київ: КНЕУ, 2020., С. 37]. Керівники, які використовують цей стиль, заохочують працівників до внесення нових ідей, що підвищує їхню мотивацію і знижує рівень професійного вигорання. Взаємодія між колегами стає більш відкритою, що сприяє обміну ідеями та створенню нових проектів [Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління. Одеса: ОДУВС, 2023. 227 с., С. 194].

Важливою соціально-психологічною характеристикою є емпатія з боку управлінців. Вона полягає у вмінні керівника зрозуміти емоційний стан і потреби працівників, що сприяє створенню довірливих відносин у колективі. Підтримка з боку керівництва в часи змін або труднощів забезпечує стійкість організації, знижує стрес та допомагає формувати колективну згуртованість [United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization 2023. UNESCO Open Access Repository (<http://www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-en>)].

Таким чином, інноваційно-партисипативний стиль управління є значущим елементом, що визначає соціально-психологічні імперативи у поведінці працівників організації. Він формує середовище, яке сприяє інноваціям, активній участі у прийнятті рішень, а також загальному психологічному благополуччю, що позитивно відображається на результатах діяльності організації [Hersey, P., Blanchard, K. Management of Organizational Behavior. Prentice Hall, 2018., С. 84].

1.3. Психологічний комфорт працівників як результат управлінських впливів

Психологічний комфорт працівників визначається як комплексний феномен, що включає емоційний, когнітивний та соціальний аспекти психологічного стану людини в умовах трудової діяльності [Занюк С. С. Мотивація діяльності: спонукання, активність, успіх. Луцьк: ВДУ, 1998. 120 с., С. 92].

Психологічний добробут працівників у сучасному управлінському контексті набуває особливої ваги, адже він безпосередньо впливає на ефективність організацій, задоволеність працівників та їхню лояльність. Розуміння зв'язку між управлінськими впливами і психологічним комфортом працівників є важливим для створення здорового робочого середовища, яке сприяє інноваціям і продуктивності [Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління. Одеса: ОДУВС, 2023. 227 с., С. 41]. Цей розділ аналізує, як управлінські практики і стиль управління формують психологічний стан працівників, які фактори впливають на їхній добробут, та які стратегії можуть бути застосовані для його покращення.

Психологічний комфорт визначається різними вченими через призму різних аспектів, таких як емоційне та психологічне здоров'я, соціальна підтримка, задоволеність роботою і самореалізація. В основі концепції лежить модель ВАК (VAK), яка виділяє основні компоненти [Лозниця В. С. Психологія менеджменту: навч. посібник. К.: ТОВ "УПВК "ЕкоОЗ", 2000. 512 с. Т. 4. С. 419–427; Т. 14. С. 440–444., С. 68]:

Гедоністичний підхід: базується на трактуванні благополуччя як максимізації позитивних емоцій і мінімізації негативних. У цьому контексті психологічне благополуччя працівників відзначається в контексті задоволення умов праці та взаємин в колективі [Лозниця В. С. Психологія лідерства та управління. Київ: Либідь, 2021., С. 442].

Екзистенціальний підхід: акцентує увагу на розвитку особистості та пошуку сенсу життя через роботу. Згідно з цим підходом, благополуччя досягається через усвідомлення особистих цілей та цінностей у професійній діяльності [Олійник В. П. Психологічні аспекти управлінської діяльності: монографія. К.: Вид-во

КНУ, 2020. 320 с., С. 82].

Соціально-когнітивний підхід: виходить із того, що психологічне благополуччя є результатом взаємодії особистості з соціальним середовищем. Важливими аспектами є соціальна підтримка, робочі стосунки та відчуття причетності до колективу [Чередніченко А. В. Психологія добробуту у контексті управлінської діяльності. Львів: ЛНМУ, 2019. 315 с., С. 51].

Стиль управління визначає, як менеджери взаємодіють з працівниками, і, відповідно, впливає на їхній добробут. Авторитарний стиль, що характеризується жорстким контролем та обмеженими можливостями для працівників, часто призводить до стресу, неприємних емоцій та зниження мотивації [Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 5. С. 139–147., С. 88]. На противагу цьому, демократичний та партисипативний стилі управління сприяють залученню працівників до прийняття рішень, підвищують їхню відповідальність та задоволеність роботою. Менеджери, які практикують відкритість, емпатію та підтримку, можуть значно поліпшити психоемоційний стан своїх підлеглих [Adair, J. *Effective Leadership: A Practical Handbook* / J. Adair. – London: Pan Books, 2010. – 300 p., С. 82].

Ефективна комунікація – ще один важливий аспект управлінського впливу на психологічний добробут працівників. Дослідження показують, що прозора, конструктивна та своєчасна комунікація знижує рівень невизначеності та тривоги працівників. Коли інформація передається чітко, працівники відчувають свою цінність та значущість у організації, що позитивно позначається на їх добробуті [Laurent A. The Cultural diversity of western conception of management. *International Studies of Management and Organization*. 2013. Vol. 13. No 1-2. P. 75-96., С. 54].

Створення умов для професійного розвитку працівників справляє значний вплив на їхній психологічний добробут. Менеджери, які підтримують навчання та розвиток навичок, сприяють зростанню впевненості психологічного стану працівників. За даними досліджень, можливість освоєння нових навичок має безпосередній вплив на мотивацію працівників та психологічний комфорт

[Argyris, C. Integrating the Individual and the Organization. Routledge, 1992., С. 43].

До чинників підвищення рівня психологічного благополуччя працівників також відносять: організаційну підтримку та створення умов для професійного розвитку, регулярне визнання результатів праці та успіхів, що сприяє зміцненню почуття власної цінності та задоволення від роботи, баланс між роботою та життям: забезпечення гнучких умов праці та підтримка здорового балансу між професійними зобов'язаннями та особистим життям є важливим фактором у запобіганні вигорянню та підвищенні загального благополуччя [Maslow, A. H. Motivation and Personality / A. H. Maslow. – New York: Harper & Row, 1970. – 368 p., С. 69].

Таким чином, створення сприятливого середовища для професійного розвитку не лише підвищує психологічний комфорт працівників, але й формує основу для впровадження інноваційних управлінських практик. Компанії, які активно використовують партисипативні методи управління, ґрунтуються на цих принципах, забезпечуючи своїм працівникам можливості для особистісного зростання та самовираження. Наступні приклади демонструють, як різні організації успішно реалізують ці підходи, створюючи умови для розвитку своїх команд та формуючи позитивну корпоративну культуру.

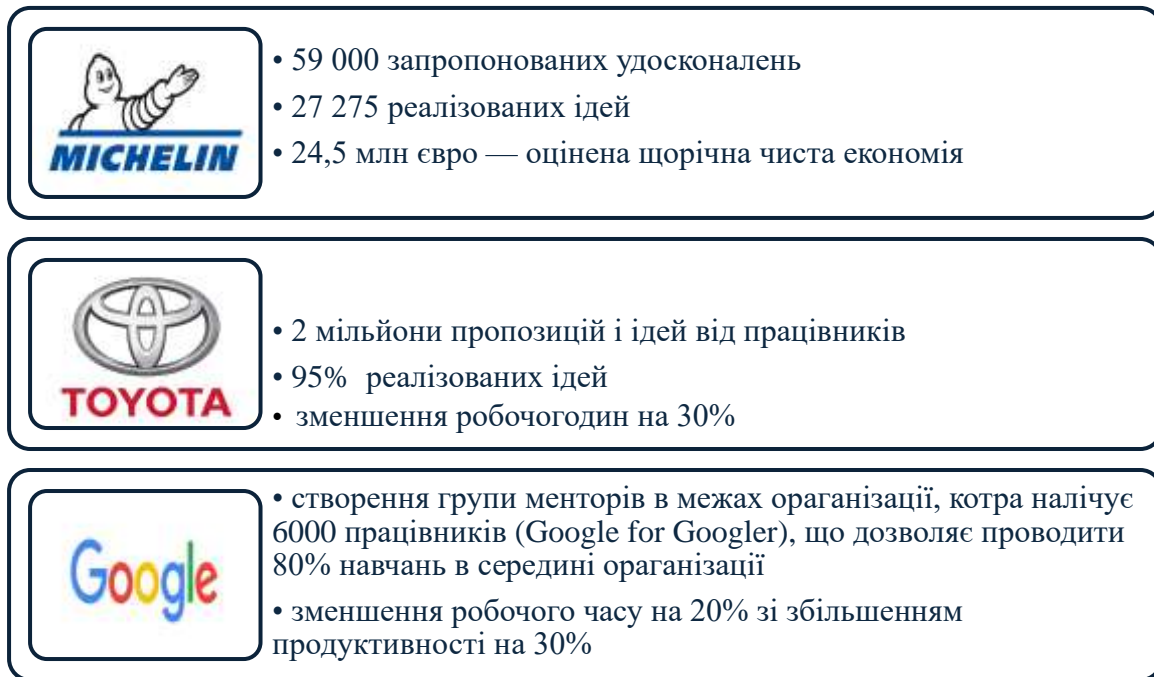


Рисунок 1.1. Успішні приклади застосування моделі Інноваційно-партисипативного управління

Компанія Michelin є піонером у сфері партисипативної інновації: компанія протягом багатьох років залучає працівників до подання ідей щодо покращення продукції та умов праці. «Заохочення працівників висловлювати свої ідеї» – у центрі корпоративної культури Michelin [Mereno, J. L. Who Shall Survive? A new approach to the problem of human interrelations. (nervous and Mental Disease Monograph Series No. 58.) Washington, D. C.: Nervous & Mental Disease Publishing Co., 1934, Pp. 437, C. 17].

Toyota Motor Corporation, світовий лідер в сфері моторизації, є відомим прикладом партисипативного управління. Компанія впровадила схему пропозицій та процедури залучення працівників вже понад десятиліття. Вони отримують майже 2 мільйони пропозицій і ідей від працівників щорічно, з яких близько 95% реалізується. В результаті впровадження інноваційних ідей показники робочого часу зменшилися на 30% [Cooperation and Competition among Primitive Peoples. New Your: Macmillan, 1937. pp 325, C. 18].

Такий високий рівень залучення працівників сприяв репутації Toyota як компанії, що постійно вдосконалюється та інновації, роблячи її однією з найуспішніших і швидкозростаючих організацій у світі.

Google також є компанією, яка впроваджує партисипативне управління. Вони заохочують відкриту комунікацію та обмін ідеями серед працівників через різні платформи та форуми.

Google також дозволяє співробітникам присвячувати частину робочого часу особистим проектам, що сприяє креативності та інноваціям [Sinek S. Find Your Why: A Practical Guide for Discovering Purpose for You and Your Team. London: Penguin Books Ltd, 2018. 256 p., С. 82].

Цей підхід призвів до розробки багатьох успішних продуктів і функцій, що відображає силу партисипативного управління у формуванні культури постійного навчання та зростання.

Висновки до розділу 1.

Інноваційно-партисипативний стиль управління, заснований на активній участі працівників у процесах прийняття рішень, суттєво впливає на рівень їхнього професійного задоволення, мотивації та суб'єктивного благополуччя. Основні фактори цього впливу:

1. Залученість працівників: учасники процесу мають змогу висловлювати свої думки, пропозиції та ідеї, що підвищує їхню мотивацію та задоволення від роботи.

2. Креативність та інноваційність: створення середовища, в якому працівники заохочуються до генерування нових ідей, сприяє підвищенню їхньої креативності та професійної задоволеності.

3. Позитивний психологічний клімат: співпраця, підтримка та конструктивний зворотний зв'язок між членами команди формують довірливі стосунки й сприяють покращенню емоційного стану.

4. Зростання професійної компетентності: активна участь у різних проектах і ініціативах дозволяє працівникам розвиватися та вдосконалювати свої навички, що позитивно впливає на їхнє більшість задоволення від роботи.

Таким чином, інноваційно-партисипативний стиль управління може стати

важливим інструментом для забезпечення психологічного благополуччя працівників організації, адже він формує умови для активної участі, творчості та розвитку особистісного потенціалу.

РОЗДІЛ 2.

ЕМПІРИЧНЕ ВИВЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ІННОВАЦІЙНО-ПАРТИСИПАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ПСИХОЛОГІЧНИЙ ДОБРОБУТ ПРАЦІВНИКІВ

2.1. Процедурно-методичне забезпечення емпіричного вивчення інноваційно-партисипативного менеджменту організацією

Оцінка теоретично обґрунтованих конструкцій психологічного добробуту стикається з фундаментальними викликами. Протягом більшої частини минулого століття гіпотетичні перспективи добробуту мали мало, якщо не взагалі ніякого, емпіричного впливу, оскільки їм бракувало надійних вимірювань. Крім того, критерії, що визначають, що складає добробут, були різноманітними, обширними та навантаженими цінностями. Через відсутність надійних теоретично обґрунтованих оцінок психологічного добробуту часто використовувалися нетеоретичні концепції, хоча вони були обмежені в їхньому визначенні конструкцій [Bandura, A. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory* / A. Bandura. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986. – 617 p., С. 15].

Емпіричне вивчення інноваційно-партисипативного менеджменту потребує комплексного підходу, що поєднує психологічні, управлінські та організаційно-соціологічні методи. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю визначити, наскільки працівники підприємства різного рівня професійної зрілості готові функціонувати в умовах посиленої автономності, колегіального прийняття рішень та розширеної індивідуальної відповідальності.

Дослідниця Карол Ріфф визнала потребу в інструменті для вимірювання теоретично обґрунтованих конструкцій психологічного добробуту [Ryff *The Structure of Psychological Well-Being Revisited. Journal of Personality and Social*

Psychology. 1995. Vol. 69. № 4. P. 719-727, С. 720]. Після узагальнення теоретичної літератури в галузі психічного здоров'я, самореалізації, оптимального функціонування, зрілості та розвитку протягом життя, Ріфф виявила, що ці різноманітні області зосереджені навколо набору основних конструкцій або аспектів: самоприйняття, позитивні стосунки з іншими, автономія, управління навколишнім середовищем, мета в житті та особистісний розвиток [Hersey, P., Blanchard, K. Management of Organizational Behavior. Prentice Hall, 2018., С. 82].

В основі дослідження лежить концепція психологічного добробуту К. Ріфф, що передбачає структурне вивчення таких параметрів, як автономність, особистісне зростання, позитивні взаємини з іншими, цілеспрямованість, екологічна компетентність та самоприйняття. У контексті інноваційно-партисипативного менеджменту ці параметри відображають внутрішню готовність суб'єктів організації до участі в колективному виробленні управлінських рішень, а також їхній психологічний комфорт у ситуаціях відповідальності та самостійного вибору [Fells, M.J. (2000). 'Fayol Stands the Test of Time,' *Journal of Management History*].

Шкала вимірювання К. Ріфф (Ryff Scales of Psychological Well-Being) – це психометричний інвентар, що складається з двох форм (42 або 84 пункти), в яких респонденти оцінюють твердження за шкалою від 1 до 6, де 1 означає сильну незгоду, а 6 – сильну згоду, або «ТАК/НІ» (Додаток А). Модель Ріфф не ґрунтується лише на відчутті щастя, а базується на Нікомаховій етиці Аристотеля, «де мета життя – це не відчувати себе добре, а жити добродібно» [Maslow, A. H. Motivation and Personality / A. H. Maslow. – New York: Harper & Row, 1970. – 368 p., С. 87].

Вищі загальні оцінки свідчать про вищий рівень психологічного добробуту. Нижче наведені пояснення кожного критерію та приклад твердження з інвентаря Ріффа для вимірювання кожного критерію [Ryff The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social*

Psychology. 1995. Vol. 69. № 4. P. 719-727, С. 725].

Автономія: Високі оцінки вказують на те, що респондент є незалежним і регулює свою поведінку незалежно від соціального тиску. Приклад твердження для цього критерію: «Я впевнений у своїх думках, навіть якщо вони суперечать загальній думці» [Ryff The Structure of Psychological Well-Being Revisited. Journal of Personality and Social Psychology. 1995. Vol. 69. № 4. P. 719-727, С. 725].

Управління навколишнім середовищем: Високі оцінки свідчать про те, що респондент ефективно використовує можливості та має відчуття майстерності в управлінні навколишніми факторами та справами, включаючи управління повсякденними справами та створення ситуацій для задоволення особистих потреб. Приклад твердження для цього критерію: «В загальному я відчуваю, що я контролюю ситуацію, в якій живу» [Ryff The Structure of Psychological Well-Being Revisited. Journal of Personality and Social Psychology. 1995. Vol. 69. № 4. P. 719-727, С. 726].

Особистісний розвиток: Високі оцінки свідчать про те, що респондент продовжує розвиватися, відкритий до нових вражень та визнає покращення у своїй поведінці та самосприйнятті з часом. Приклад твердження для цього критерію: «Я вважаю важливим мати нові враження, які кидають виклик тому, як ви думаєте про себе та світ» [Ryff The Structure of Psychological Well-Being Revisited. Journal of Personality and Social Psychology. 1995. Vol. 69. № 4. P. 719-727, С. 726].

Позитивні стосунки з іншими: Високі оцінки відображають залученість респондента у значущі стосунки з іншими, що включають взаємну емпатію, близькість та прихильність. Приклад твердження для цього критерію: «Люди описали б мене як щедру людину, готову ділитися своїм часом з іншими» [Ryff The Structure of Psychological Well-Being Revisited. Journal of Personality and Social Psychology. 1995. Vol. 69. № 4. P. 719-727, С. 727].

Мета в житті: Високі оцінки відображають сильну орієнтацію респондента на досягнення цілей та переконання в тому, що життя має сенс. Приклад твердження для цього критерію: «Деякі люди безцільно блукають по життю, але я не з їх числа» [Ryff The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1995. Vol. 69. № 4. P. 719-727, С. 727].

Самоприйняття: Високі оцінки свідчать про позитивне ставлення респондента до самого себе. Приклад твердження для цього критерію: «Мене подобається більшість аспектів моєї особистості» [Ryff The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1995. Vol. 69. № 4. P. 719-727, С. 727].

У корпоративному середовищі шкала Ріфф може бути використана в багатьох контекстах, таких як частина оцінювання при прийомі на роботу та фінального оцінювання на корпоративних тренінгах. Менеджери з підбору персоналу зможуть побачити, який вплив накладають тренінги на психологічний добробут працівників. Спеціалісти з розвитку персоналу також можуть використовувати цей інвентар у своїх діалогах з працівниками щодо розвитку значущої мети в житті та кар'єрі. Мабуть, найочевидніше місце, де цей інструмент може бути використаний у корпоративній сфері, це в рамках програм з охорони здоров'я або благополуччя, які реалізуються на підприємстві. Керівники можуть застосовувати шкалу Ріфф до та після впровадження програм, щоб оцінити їхній вплив на психологічний добробут працівників [Сердюк Л. З. Структура та функція психологічного благополуччя особистості. *Актуальні проблеми психології. Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. 2017. Том V: Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія. Вип. 17. С. 124–133., С. 89]. Таким чином, шкали Ріфф можуть використовуватися як інструмент для визначення типів програм, які можуть бути запропоновані для покращення психологічного комфорту працівників.

Метою даного дослідження є виявлення взаємозв'язку між рівнем зрілості особи, її розумінням принципів інноваційно-партисипативного менеджменту, та рівнем психологічного комфорту в організації, що використовує цей стиль управління. Дослідження буде проведено на прикладі міжнародної корпорації Єврокліар (Euroclear Bank) структурного підрозділу Asset Servicing Operations Income, де були задіяні менеджери команд, експерти з досвідом від 5 років та працівники з досвідом 2-5 років (n=30 осіб).

Таблиця 2.1

Загальна вибірка дослідження

Група	Кількість осіб	Критерій включення
Менеджери вищої ланки	10	управлінський досвід понад 8 років
Експерти/фахівці	10	досвід роботи 5+ років
Працівники операційного рівня	10	досвід роботи 2–5 років

Менеджери команд, які мають значний досвід у впровадженні та управлінні інноваційними проектами, що забезпечить глибоке розуміння про процеси та виклики інноваційно-партисипативного підходу.

Експерти з мінімум 5-річним досвідом, які зможуть надати більш глибоке аналітичне бачення щодо стратегій та інструментів і мають високий рівень автономності.

Працівники з досвідом 2-5 років, які представлятимуть основну частину колективу та нададуть свої відгуки щодо психологічного комфорту та змістовності управлінських практик.

Такий розподіл дозволяє оцінити не лише абсолютні значення психологічних показників, а й порівняти їх залежно від рівня професійної зрілості, життєвого досвіду та ступеня включеності у процеси прийняття рішень.

Авторський Питальник психологічного благополуччя (створений на

основі шкали К. Ріфф [Cooperation and Competition among Primitive Peoples. New Your: Macmillan, 1937. pp 325, С. 58]) – включає 15 питань, з відповідями у форматі «так/ні» та оцінкою за шкалою від 1 до 6, та дозволяє оцінити загальний рівень психологічного благополуччя. У тесті були використані наступні критерії:



Рисунок 2.1. Параметри оцінювання рівня психологічного комфорту працівників

Завдання дослідження – оцінити психологічний рівень комфорту та готовності працівників організації функціонувати в умовах інноваційно-партисипативного менеджменту залежно від рівня їх професійної зрілості та внутрішньої автономності.

Основні завдання

1. Діагностувати рівень психологічного добробуту учасників за методикою Ryff Scales of Psychological Well-Being.
2. Виміряти рівень автономності, готовності до самостійності та комфорту залученості в управлінські процеси за формулою GP.
3. Встановити зв'язок між рівнем автономності та відчуттям професійної цінності.
4. Порівняти міжгрупові відмінності (менеджери – експерти –

працівники).

5. Побудувати формальну модель прогнозування готовності до участі в партисипативних процесах .

Таблиця 2.2

Основні гіпотези

№ гіпотези	Формулювання
H1	Чим вищим є рівень автономності, тим вищою є готовність до партисипативного управління.
H2	Психологічний комфорт у ситуації залучення до прийняття рішень позитивно корелює з почуттям самореалізації.
H3	Менеджери вищої ланки демонструють вищий рівень автономності, але нижчий рівень відчуття психологічного комфорту через підвищену відповідальність.
H4	Працівники з меншим стажем можуть мати вищий рівень готовності до співучасті, але нижчий рівень автономної зрілості.

Ці шкали є найбільш релевантними для визначення здатності ефективно діяти в умовах інноваційно-партисипативного менеджменту, оскільки описують баланс між індивідуальною відповідальністю та груповою взаємодією.

Таблиця 2.3

Особливості застосування методики до трьох вибіркових груп

Показник	Менеджери	Експерти	Працівники 2–5 років
Автономність	очікувано висока	середня	нижча
Готовність до автономності	висока	висока	середня
Комфорт залучення	високий	високий	високий
Самореалізація	висока	висока	середня
Відчуття цінності	середнє	високе	середнє

Емпіричне дослідження чинників/готовності впровадження інноваційно-партисипативного моделі управління проводилися згідно за

етапами:

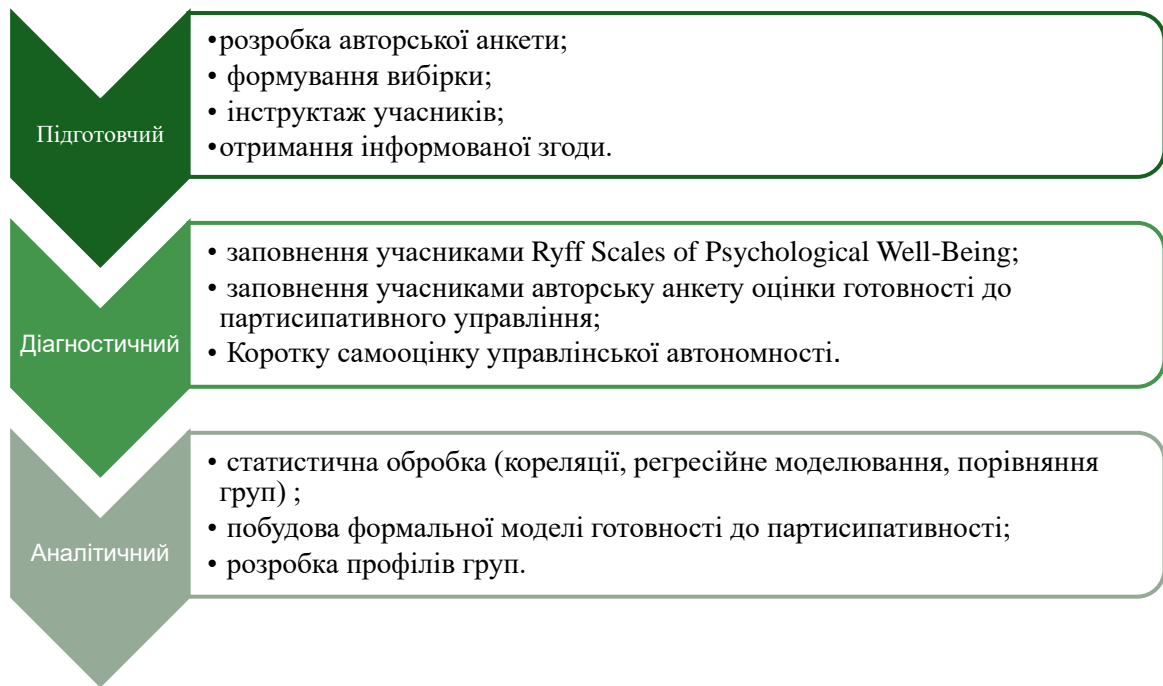


Рисунок 2.2. Етапи проведення дослідження

Готовність до участі в інноваційно-партисипативному менеджменті (GP) можна описати формулою [Adair, J. *Effective Leadership: A Practical Handbook* / J. Adair. – London: Pan Books, 2010. – 300 p., С. 19].:

$$GP = w_{1A} + w_{2GA} + w_{3C} + w_{4O} + w_{5S} + w_{6W}$$

де:

A – автономність

GA – готовність до автономності

C – психологічний комфорт участі

O – готовність до самостійного оперування завданнями

S – задоволеність працею та відчуття власної цінності

Вагові коефіцієнти (w_1 – w_6) визначаються шляхом множинної регресії на емпіричних даних.

Структура параметрів дослідження

Параметр	Джерело оцінки	Метод вимірювання
Автономність	внутрішня риса	Ryff
Готовність до автономності	набута установка	Авторська анкета
Комфорт участі	емоційний стан	Авторська анкета
Самостійність	поведінкова характеристика	Авторська анкета
Самореалізація	ціннісно-мотиваційний аспект	Ryff

Отримані дані відсортуються та будуть проаналізовані за обраними критеріями. Отримані результати можуть свідчити про зв'язок між інноваційно-партисипативним менеджментом та рівнем психологічного благополуччя працівників.

Зокрема, важливо довести гіпотезу, що організації, що підтримують активну участь працівників у прийнятті рішень, мають вищі показники психологічного благополуччя.

На основі результатів дослідження будуть розроблені програми навчання для менеджерів та інших членів організації з акцентом на інноваційно-партисипативні підходи.

Аналіз психологічного благополуччя працівників компанії з корпоративною культурою інноваційно-партисипативного управління є важливим кроком для подальшого розвитку організації. Пропозиції щодо вдосконалення управлінської практики можуть суттєво сприяти покращенню якості життя працівників і, відповідно, збільшити ефективність корпорації в цілому.

2.2 Психологічні особливості прояву інноваційно-партисипативного стилю управління

У межах вивчення психологічних передумов ефективної реалізації інноваційно-партисипативного стилю управління було проведено дослідження у структурному підрозділі Asset Servicing Operations Income, у якому брали участь 30 співробітників: менеджери середньої ланки, експерти з трудовим стажем від 5 років та лінійні працівники зі стажем 2–5 років. Така вибірка забезпечує репрезентативність для аналізу психологічних характеристик молодих фахівців, що працюють в умовах організаційних трансформацій та можуть бути потенційними учасниками інноваційних управлінських практик.

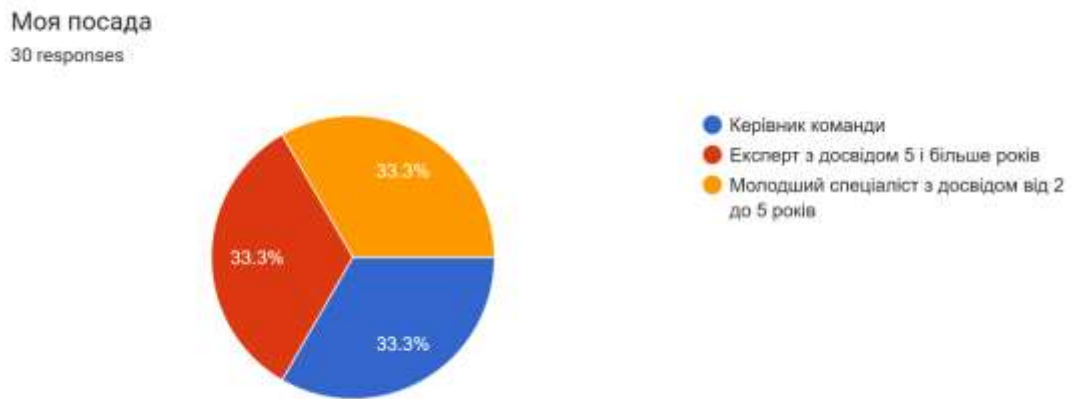


Рисунок 2.3. Структура вибірки дослідження

Опитування було спрямоване на виявлення здатності до прийняття рішень, рівня впевненості, комфортності у взятті відповідальності, задоволення від партисипативної взаємодії, загального емоційного ставлення до роботи та рівня самоцінності.

Для оцінювання індивідуальних психологічних характеристик, значущих для партисипативної моделі управління, було застосовано шкалу психологічного благополуччя К. Ріфф, яка дозволяє виміряти автономність, самоприйняття, компетентність, цілеспрямованість, якість стосунків та здатність до особистісного розвитку.

Отримані дані свідчать про виразно позитивний загальний профіль

психологічного функціонування групи, що є критично важливим фактором для реалізації партисипативних управлінських практик. Зокрема, 63,3% респондентів продемонстрували здатність самостійно приймати рішення, що відображає сформовану автономність та готовність до індивідуальної відповідальності. Водночас 70% учасників почуваються комфортно, беручи на себе відповідальність за результати власної діяльності, що свідчить про високий рівень внутрішнього відчуття відповідальності та психологічної зрілості.

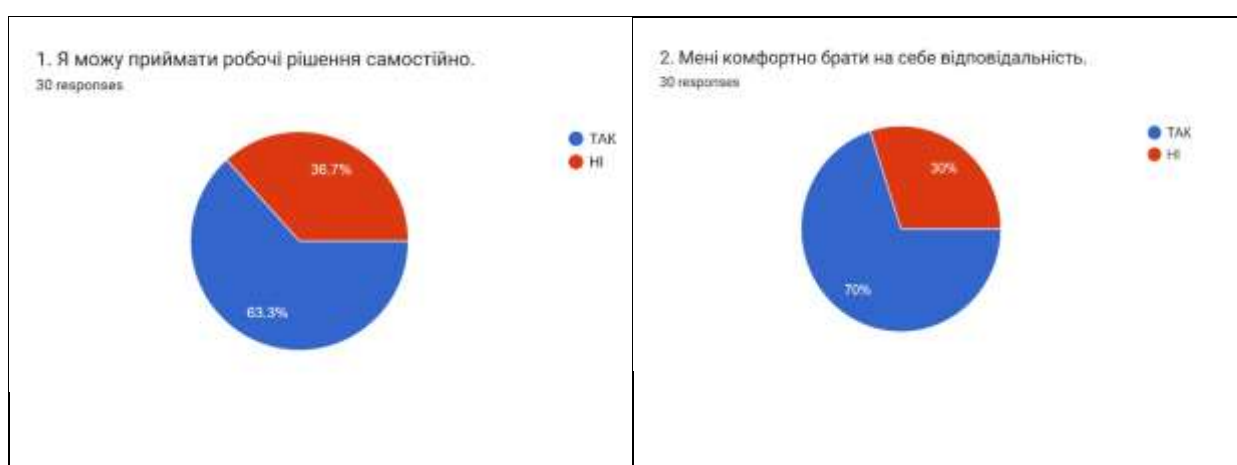


Рисунок 2.4. Показники автономності та готовності до відповідальності

З огляду структурних компонентів за методикою К. Ріфф, варто окремо підкреслити показники автономності та особистісного зростання. 76,7% учасників засвідчили здатність діяти незалежно від зовнішнього контролю, а 80% відчують достатній рівень свободи у виконанні професійних завдань. Ці дані відображають не лише особистісну впевненість, а й сформованість умов організаційного середовища, що підтримує самостійність співробітників. Високі показники прагнення до автономного прийняття рішень (83,3%) також підтверджують наявність внутрішньої мотивації до активної управлінської участі.

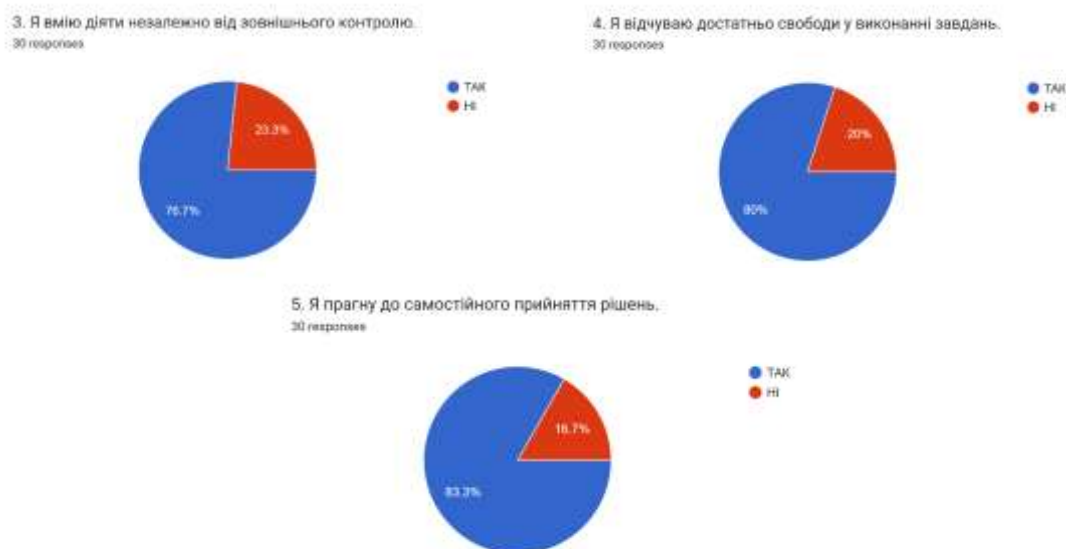


Рисунок 2.5. Показники автономності та особистісного зростання

Емоційно-ціннісний компонент партисипативного управління виявився виражено позитивним: 96,7% респондентів відчувають комфорт при формулюванні та донесенні нових пропозицій, ідей та альтернативних рішень, що є критично важливим показником для інноваційного типу організаційної взаємодії. Абсолютно всі учасники (100%) повідомили про задоволення від залучення до колективного управління, а також про легкість сприймання зворотного зв'язку. Це свідчить про сформовану відкритість до співпраці, вміння конструктивно взаємодіяти в команді та приймати рішення в умовах колегіальності – тобто про ті психологічні характеристики, які становлять основу партисипативного стилю управління.

Загальний рівень емоційного благополуччя та самооцінки також виявився високим: 70% працівників задоволені роботою, 86,7% почуваються цінними в організації, а 96,6% бачать реальні можливості для самореалізації. Високий ступінь відчуття власної цінності та перспектив розвитку корелює із здатністю брати участь в управлінських процесах, формувати альтернативні рішення та проявляти ініціативу.

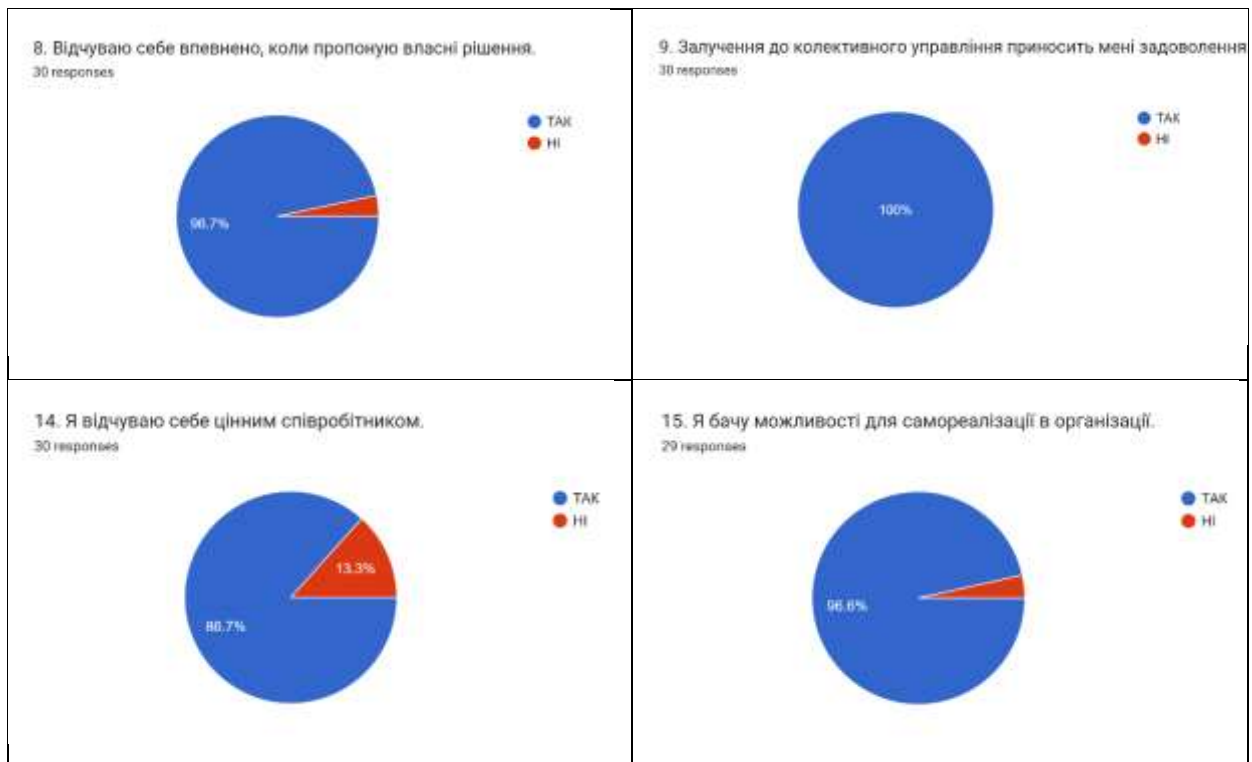


Рисунок 2.6. Показники задоволення від залучення до колективного управління

Отже, результати за шкалою К. Ріфф свідчать про те, що абсолютна більшість працівників підрозділу має виражений потенціал та психологічну готовність до залучення у процеси партисипативного управління, що охоплює не лише автономність, а й відповідальність, відкритість до зворотного зв'язку, мотивацію до інновацій та здатність до конструктивної командної взаємодії. Психологічний профіль групи відповідає тим передумовам, які в теорії управління вважаються ключовими для успішного впровадження інноваційно-партисипативних підходів.

Разом із тим індивідуальні інтерв'ю дозволили зафіксувати окремі негативні відхилення, що мають локальний, але важливий характер. 3,6% респондентів не бачать можливостей для самореалізації в організації, 13,3% відчувають брак самоцінності, а 30% виявили незадоволеність роботою. Крім того, керівники підрозділів повідомили про надмірне навантаження відповідальністю та обов'язками, що вказує на дисбаланс управлінського розподілу та підтверджує необхідність ширшого залучення персоналу до

прийняття рішень. Значущою є також проблема обмежених вертикальних кар'єрних можливостей, що в умовах інноваційних організаційних структур може спричиняти фрустрацію та відчуття застою.

Таблиця 2.5

Порівняння параметрів психологічного благополуччя в різних групах ієрархії (К. Ріфф)

Шкали	Керівники		Експерти від 5 років досвіду		Молодші спеціалісти з досвідом 2-5 років	
	X	sx	X	sx	X	sx
A - автономність	29	1	26	4	8	22
GA - готовність до автономності	30	0	29	1	20	10
C - психологічний комфорт участі	30	0	30	0	29	0
O - готовність до самостійного оперування завданнями	30	0	30	0	19	11
S - задоволеність працею та відчуття власної цінності	25	5	30	0	20	10

Згідно параметрів психологічного благополуччя X – відповідність норми, а sx – відхилення від норми.

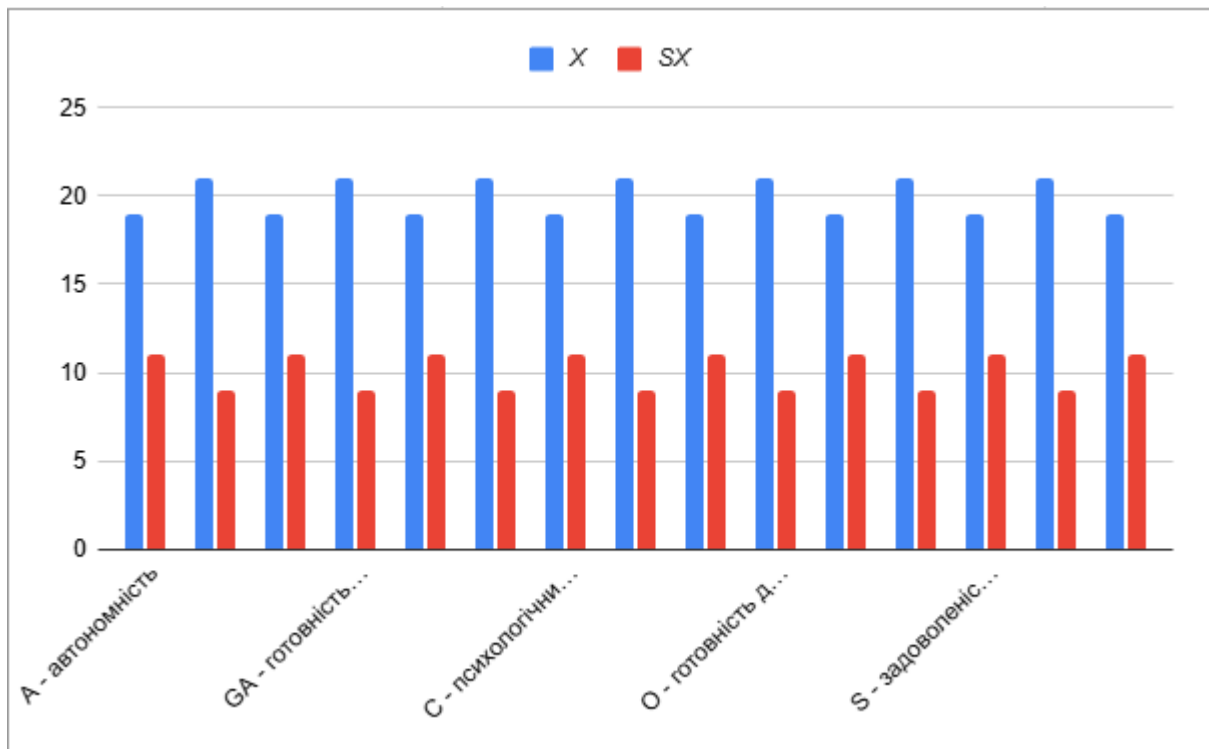


Рисунок 2.7. Шкала психологічного благополуччя структурного підрозділу Asset Servicing Operations Income

Готовність до участі в інноваційно-партисипативному менеджменті за шкалою К. Ріфф можна описати формулою, розробленою на основі методології оцінки готовності (RAM: General Purpose) що використовує комплексний підхід для оцінки готовності працівників до активної участі в управлінських процесах.

Оцінка психологічного комфорту та готовності до партисипативного управління проведена за допомогою анкетування з використанням школи К. Ріфф.

Результати анкетування обрахувалися для отримання середніх значень по кожному з компонентів.

Багаторазові оцінки (w_1, w_2, w_3, w_4, w_5) визначені на основі важливості кожного компонента для конкретної організації.

Загальний показник GP:

$$GP = w_1A + w_2GA + w_3C + w_4O + w_5S$$

GP = 4.894086022

Таблиця 2.6

Параметри психологічного благополуччя

Параметр	Середній показник за шкалою К. Ріфф	Вагові коефіцієнти
<i>A — автономність</i>	4.053763441	w₁ = 0.2
<i>GA — готовність до автономності</i>	4.107526882	w₂ = 0.3
<i>C — психологічний комфорт участі</i>	4.053763441	w₃ = 0.15
<i>O — готовність до самостійного</i>	4.107526882	w₄ = 0.25
<i>S — задоволеність працею</i>	12.16129032	w₅ = 0.1

Результат у 4.894 свідчить про виразну готовність працівників до участі в партисипативному менеджменті. Це більше, ніж середнє значення, яке часто встановлюється на рівні 3 за шкалою Лайкерта.

Високий рівень готовності може бути результатом сильних показників у всіх складових формули:

Автономність (A): Працівники відчують, що можуть самостійно приймати рішення.

Готовність до автономності (GA): Працівники готові брати на себе додаткові обов'язки.

Психологічний комфорт (C): Учасники відчують себе впевнено і комфортно в умовах партисипативного управління.

Готовність до самостійного оперування (O): Співробітники готові відповідати за власні задачі.

Задоволеність працею (S): Висока задоволеність може мотивувати працівників активно брати участь у процесах управління.

Позитивна культурна атмосфера: Результат свідчить про позитивну

корпоративну культуру, де співробітники відчують себе важливими та здатними на прийняття рішень.

Можливості для розвитку: Високий GP може бути викликом для організації підтримувати цей рівень і продовжувати розвиток партисипативних практик.

Покращення управлінських стратегій: Стратегії, які підтримують ці показники, можуть виявитися ефективними для підвищення загальної продуктивності.

Таким чином, значення 4.894 вказує на високу готовність працівників до активної участі в інноваційному партисипативному управлінні. Це відкриває шлях для подальшого впровадження та вдосконалення даних підходів у компанії.

Таким чином, узагальнення емпіричних даних свідчить про сформований високий рівень психологічного благополуччя, внутрішньої мотивації та професійної зрілості працівників. Більшість респондентів демонструють готовність до автономного виконання завдань, прийняття колективних рішень та активної управлінської участі. Отримані результати підтверджують гіпотезу про те, що досліджувана група є психологічно підготовленою та мотивованою для впровадження інноваційно-партисипативного стилю управління, а впровадження відповідних практик сприятиме зниженню управлінської перенавантаженості, підвищенню задоволеності роботою та оптимізації внутрішніх комунікацій.

2.3. Взаємозв'язок стилю управління та рівня психологічного благополуччя працівників

Отримані в ході емпіричного дослідження позитивні показники психологічного благополуччя працівників Asset Servicing Operation's Income демонструють прямий взаємозв'язок із застосуванням інноваційно-

партисипативного стилю управління. Згідно з результатами, високий рівень автономії, відчуття залученості до процесів прийняття рішень та загальна задоволеність умовами праці є відображенням управлінської моделі, яка спрямована на підтримку суб'єктності працівника та стимулювання його активної ролі в організаційних процесах. З позиції психології праці, саме такі чинники виступають ключовими предикторами внутрішньої мотивації, емоційної стабільності та відчуття особистісної ефективності.

Дослідження взаємозв'язку між стилем управління та рівнем психологічного благополуччя працівників структурного підрозділу Asset Servicing Operations Income дало змогу проаналізувати ступінь готовності персоналу до впровадження інноваційно-партисипативного підходу. Оцінювання проводилося відповідно до методики психологічного благополуччя К. Ріфф, яка включає такі складові, як автономність, відповідальність, самореалізація, життєва компетентність, здатність до конструктивної взаємодії та позитивні соціальні стосунки [Ryff The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1995. Vol. 69. № 4. P. 719-727, С. 725]..

Отримані результати засвідчили високий рівень сформованості ключових психологічних показників, що є передумовою ефективного функціонування партисипативного стилю управління. Зокрема, більшість респондентів демонструють здатність до самостійного прийняття рішень, відповідального ставлення до професійних зобов'язань та високий рівень ініціативності. Це свідчить про зрілість управлінської культури та сформовану потребу працівників бути залученими у процеси корпоративного управління. Для наочності результати дослідження узагальнено в таблиці 2.7.

Аналіз отриманих показників засвідчує, що працівники характеризуються високим рівнем автономності, зрілою потребою у самостійності та позитивним ставленням до розширення управлінських повноважень.

Таблиця 2.7

**Результати дослідження психологічних показників працівників
відповідно до компонентів методики К. Ріфф**

Психологічний показник (компонент благополуччя)	Опис показника	% респондентів
Автономність	Здатність самостійно приймати рішення	63,3%
Відповідальність	Комфортність у взятті відповідальності за рішення	70%
Незалежність від контролю	Уміння діяти без постійного зовнішнього нагляду	76,7%
Відчуття свободи у роботі	Рівень свободи у виконанні професійних завдань	80%
Прагнення до самостійності	Бажання самостійно приймати управлінські рішення	83,3%
Ініціативність та інноваційність	Комфорт при висловленні нових ідей та рішень	96,7%
Готовність до колективного управління	Задоволення від участі у прийнятті колективних рішень	100%
Сприйняття зворотного зв'язку	Легкість приймання та використання фідбеку	100%
Задоволеність роботою	Загальна оцінка професійного благополуччя	70%
Відчуття цінності в організації	Переживання своєї важливості та значущості	86,7%
Можливості самореалізації	Відчуття наявності кар'єрних та професійних перспектив	96,6%

Партисипативний стиль управління забезпечує працівникам можливість впливати на робочі процеси, що знижує рівень організаційної напруги та сприяє формуванню відчуття контролю над професійною діяльністю. Це, у свою чергу, позитивно впливає на рівень автономії – один із ключових компонентів методології К. Ріфф. Крім того, участь у прийнятті

рішень сприяє підвищенню довіри до керівництва, зміцненню психологічного контракту між організацією та працівником, а також формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату. Саме наявність таких умов пояснює відносно високі показники за шкалами задоволеності місцем роботи та сприйняття професійних перспектив.

У контексті класичного директивного стилю управління, який передбачає жорстку вертикаль влади, централізованість рішень та мінімальну залученість співробітників у планування і регулювання робочих процесів, психологічний стан працівників має тенденцію до погіршення. Наукові дослідження вказують, що директивний підхід асоціюється з підвищеним рівнем рольового та емоційного стресу, зниженням почуття автономії та меншою задоволеністю професійною діяльністю. За таких умов працівники частіше відчують обмеження ініціативи, що формує пасивну модель поведінки, знижує креативність та послаблює мотиваційні механізми. Внаслідок цього зменшується психологічна стійкість, зростає ризик формування професійного вигорання та відчуженості.

Натомість партисипативний стиль, застосування якого характерне для досліджуваного підрозділу, сприяє розвитку почуття значущості та професійної відповідальності. Участь у процесах прийняття рішень мінімізує невизначеність і зменшує стрес, адже працівники мають чітке розуміння логіки управлінських процесів і можуть впливати на їхній зміст. У таких умовах формується якісний психологічний клімат, що характеризується взаємною довірою, відкритою комунікацією та готовністю до кооперації. Саме цей стиль управління створює підґрунтя для високих показників, зафіксованих за методикою К. Ріфф, а також співвідноситься з високим значенням GP (4,894), що свідчить про зрілість організаційної структури та її потенціал щодо масштабування інноваційних управлінських практик.

Таблиця 2.8

**Порівняння показників психологічного благополуччя працівників
за умов директивного та партисипативного стилів управління**

Показник психологічного благополуччя	Директивний стиль управління	Партисипативний стиль управління (за даними дослідження)
Рівень автономії	Низький. Працівники не впливають на прийняття рішень, відчують зовнішній контроль та обмеження ініціативи.	Високий. За результатами методики К. Ріфф працівники продемонстрували виражену автономію та суб'єктність.
Залученість у прийняття рішень	Мінімальна. Рішення ухвалюються виключно керівництвом, комунікація — вертикальна.	Висока. Респонденти прагнуть брати участь у процесах ухвалення рішень; стиль управління це підтримує
Задоволеність роботою	Середня або низька. Часто супроводжується відчуттям формальності та відчуження.	Висока. Працівники задоволені місцем роботи, що відображено в опитуванні.
Відчуття професійної перспективи	Невизначене. Працівники рідше бачать можливості розвитку через обмежений доступ до інформації та впливу.	Чітке. Персонал відзначає наявність можливостей для зростання в межах організації
Психологічний клімат	Напружений, характерна конкуренція та низький рівень довіри.	Позитивний, ґрунтується на відкритій комунікації та довірі.
Емоційна стабільність та рівень стресу	Часто знижена; високий рівень стресу через контроль та непрозорість рішень.	Висока емоційна стабільність; учасники демонструють задоволення процесами та результатами праці.
Почуття значущості та впливу	Обмежене; працівники виконують вказівки, не відчують впливу на організаційні процеси.	Високе; участь у прийнятті рішень підсилює відчуття професійної значущості.
Відповідність організаційної структури впровадженню інновацій	Низька; структура жорстка, зміни впроваджуються повільно.	Висока; підтверджено індексом GP = 4,894, що свідчить про готовність до інноваційно-

		партисипативних підходів.
--	--	---------------------------

Таким чином, зіставлення результатів дослідження з теоретичними характеристиками різних стилів управління свідчить про те, що партисипативний підхід є одним із найбільш сприятливих для забезпечення психологічного комфорту й благополуччя працівників. Він не лише знижує рівень професійного стресу, а й формує позитивну організаційну ідентичність, що безпосередньо впливає на ефективність та продуктивність персоналу.

Порівняльний аналіз свідчить, що директивний стиль управління значною мірою обмежує відчуття автономії, ініціативності та професійної значущості працівників, що негативно позначається на їхньому психологічному комфорті. У таких умовах частіше виникає організаційний стрес, знижується задоволеність роботою та погіршується сприйняття перспектив професійного розвитку.

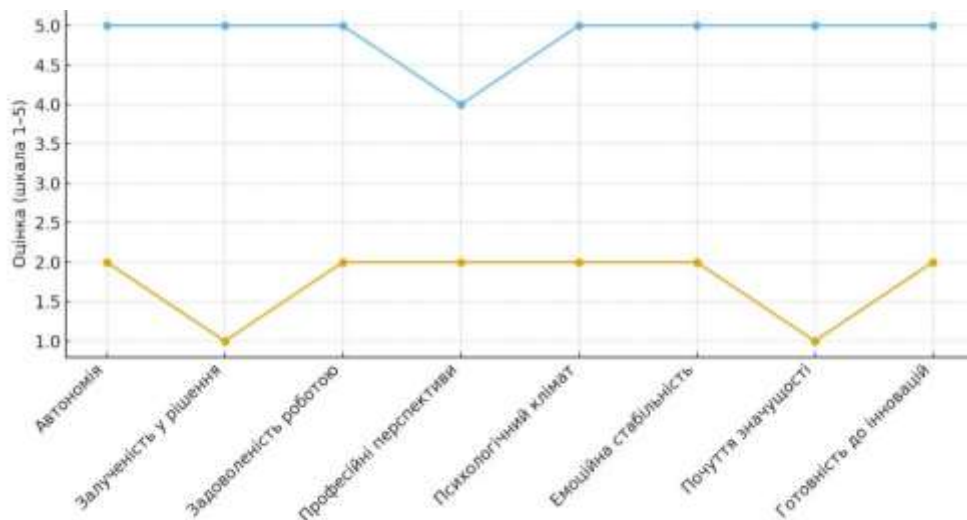


Рисунок 2.8. Порівняння показників психологічного благополуччя в умовах директивного та інноваційно-партисипативного стилів управління.

Отримані дані дослідження у підрозділі Asset Servicing Operation's Income чітко демонструють, що застосування партисипативного стилю

управління сприяє зміцненню психологічного благополуччя, формує сприятливий соціально-психологічний клімат і підтримує розвиток внутрішньої мотивації персоналу.

Побудований графік (Рис. 2.8) наочно демонструє суттєві відмінності у психологічному благополуччі працівників при застосуванні директивного та партисипативного стилів управління. Візуальне представлення даних дозволяє чітко простежити, що за всіма ключовими показниками – автономія, залученість, задоволеність роботою, психологічний клімат, емоційна стабільність, відчуття значущості та інноваційна готовність – партисипативний стиль показує стабільно високі результати (приблизно на рівні 4–5 балів за 5-бальною шкалою).

Одним із найбільш яскравих розривів між стилями управління є показники автономії та залученості. При директивному стилі ці значення найнижчі (1–2 бали), що свідчить про низький рівень контролю над власною діяльністю, зменшення ініціативності та обмежений доступ до управлінської інформації.

На противагу цьому, за умов партисипативного управління працівники демонструють максимально високі показники. Це повністю корелює з результатами за методикою К. Ріфф, де респонденти показали високий рівень автономії й прагнення бути залученими у процеси прийняття рішень. Фактично, стиль управління стає одним із ключових детермінантів суб'єктності працівника.

Дані графіка підтверджують, що задоволеність роботою та емоційна стабільність істотно падають за директивного стилю, залишаючись на рівні 2 балів. Це наслідок жорсткої вертикалі влади, відсутності комунікаційної відкритості та зниженого відчуття контролю.

Навпаки, партисипативний стиль забезпечує сприятливе емоційне тло, що відзначалося в емпіричному дослідженні: працівники повідомили про задоволення своєю роботою, відсутність надмірного стресу та позитивне

емоційне сприйняття професійних процесів.

Одним із найсильніших ефектів партисипативного стилю є підвищений рівень довіри, психологічної безпеки та відчуття важливості власного внеску. Графік демонструє майже максимальні значення за цими показниками (5 балів), що відображає згуртованість, взаємну підтримку та довіру між керівниками і працівниками.

При директивному стилі ці показники значно знижені, що підтверджує вищий рівень внутрішньої напруги, конкуренції та недовіри – типових характеристик ієрархічних структур.

Важливою частиною аналізу є показник інноваційної готовності.

У директивних системах цей параметр низький, адже ініціативність і гнучкість обмежені.

Партисипативна модель навпаки демонструє високий рівень інноваційного потенціалу, що підтверджується значенням GP = 4,894. Такий результат свідчить про структурну зрілість підрозділу, здатність сприймати інновації та підтримувати нові управлінські практики.

Порівняльний аналіз, підсилений графічною візуалізацією, однозначно підтверджує позитивний вплив партисипативного стилю управління на психологічне благополуччя працівників. При цьому різниця між стилями є системною та проявляється за всіма ключовими параметрами [Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 5. С. 139–147., С. 117].

Таблиця 2.9

Взаємозв'язок між стилем управління та психологічним благополуччям працівників:

Директивний стиль	Партисипативний стиль
обмежує ініціативність	підвищує автономію та суб'єктність працівників
знижує задоволеність працею	зменшує рівень організаційного стресу

погіршує психологічний клімат	формує позитивний психологічний клімат
сприяє розвитку емоційного виснаження та вигорання.	зміцнює внутрішню мотивацію
блокує прояв інноваційних ідей та рішень	сприяє інноваційності та розвитку персоналу

Таким чином, дана емпірична модель підтверджує теоретичні положення щодо залежності психологічного благополуччя працівників від типу управління та демонструє переваги партисипативного підходу для сучасних організацій.

Висновки до розділу 2.

У межах другого розділу було здійснено комплексне емпіричне дослідження психологічних чинників, що визначають ефективність інноваційно-партисипативного менеджменту в організації. Аналіз теоретичних положень та отриманих результатів дозволив окреслити ключові психологічні особливості прояву даного управлінського підходу та встановити його взаємозв'язок із рівнем психологічного благополуччя працівників.

По-перше, результати дослідження підтвердили, що інноваційно-партисипативний менеджмент має виражену психологічну специфіку, яка полягає у розширенні автономії співробітників, підвищенні рівня включеності у процеси прийняття рішень, розвитку суб'єктності та формуванні стійкої внутрішньої мотивації. Ці характеристики проявилися у високих показниках, зафіксованих за методикою К. Ріфф: працівники продемонстрували виражену автономність, задоволення своїм місцем роботи, позитивне сприйняття організаційного середовища та бачення професійних перспектив.

По-друге, встановлено, що стиль управління виступає визначальним чинником формування психологічного комфорту та емоційного стану

персоналу. Порівняльний аналіз параметрів психологічного благополуччя при директивному та партисипативному стилях засвідчив суттєві відмінності: директивна модель супроводжується більш низькими показниками автономії, задоволеності, емоційної стабільності та відчуття професійної значущості, тоді як партисипативний стиль формує позитивний психологічний клімат, знижує рівень стресу та сприяє розвитку довіри та співпраці в колективі. Візуалізація порівняльних даних на графіку підтвердила стабільну перевагу партисипативного стилю за всіма ключовими показниками психологічного благополуччя.

По-третє, результати розрахунку індексу GP (4,894) вказують на високу організаційну готовність до впровадження та масштабування інноваційно-партисипативних управлінських практик. Це означає, що структурні особливості підрозділу Asset Servicing Operation's Income вже відповідають умовам, необхідним для ефективного реалізації моделей управління, які ґрунтуються на відкритості, кооперації та залученні персоналу.

Отже, емпіричне дослідження переконливо демонструє, що інноваційно-партисипативний менеджмент не лише зумовлює підвищення рівня психологічного благополуччя працівників, але й виступає чинником, який сприяє розвитку організаційної гнучкості, зміцненню мотиваційної сфери персоналу та формуванню сприятливого середовища для інновацій. Встановлені взаємозв'язки підтверджують доцільність подальшого впровадження партисипативних управлінських практик та їх значущість для підвищення ефективності організаційного розвитку.

РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО-ПАРТИСИПАТИВНОГО СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ КОМФОРТУ ПРАЦІВНИКІВ

3.1. Психологічні умови формування сприятливого середовища для реалізації інноваційно-партисипативного стилю управління

Результати емпіричного дослідження, проведеного серед працівників підрозділу Asset Servicing Operation's Income, підтвердили, що високий рівень автономії, включеності у процеси прийняття рішень та позитивний психологічний клімат є ключовими детермінантами ефективної реалізації інноваційно-партисипативного менеджменту. Виявлені тенденції засвідчують, що організаційне середовище вже має необхідну основу для впровадження більш системних партисипативних практик, проте їхня ефективність значною мірою залежить від наявності відповідних психологічних умов. Створення таких умов передбачає цілеспрямовану роботу з персоналом, розвиток управлінських компетенцій та забезпечення безпечного простору для активної взаємодії між управлінськими рівнями.

Одним із провідних психологічних чинників формування партисипативного середовища є розвиток взаємної довіри та підтримки, що слугує основою для конструктивного діалогу й відкритого обміну ідеями. Емпіричні результати (зокрема високі показники автономії та задоволеності) вказують, що працівники підрозділу готові до активнішої колективної співпраці та формування горизонтальних соціально-психологічних зв'язків. Однак для сталого та глибокого впровадження моделі необхідно забезпечити умови, які сприятимуть розвитку навичок взаємодії, фасилітації,

самоорганізації та колективного мислення. Це, у свою чергу, вимагає структурованої системи навчання, супроводу та моніторингу управлінських змін.



Рис. 3.1 План упровадження інноваційно-партисипативного менеджменту в підрозділі Asset Servicing Operation's Income

Першим етапом є опанування теоретичних засад та формування у працівників та керівників цілісного розуміння концепції інноваційно-партисипативного управління. Він включає:

- ознайомлення з принципами демократизації управління, колективної суб'єктності, прозорої комунікації;
- аналіз переваг і ризиків партисипативних моделей;
- розгляд успішних кейсів упровадження інновацій у міжнародних організаціях;
- інтерпретацію результатів проведеного емпіричного дослідження як наукового обґрунтування необхідності змін у підрозділі.

Теоретична підготовка дозволить сформулювати цілісне бачення управлінських цілей, що є критично важливим для подальших практичних кроків.

Наступним етапом є проведення тренінгів та освітніх заходів для розвитку практичних навичок, спрямованих на розвиток керівних і командних компетенцій, які є базовими для партисипативного підходу:

- навчальні тренінги з активного слухання, конструктивного зворотного зв'язку, спільного ухвалення рішень;
- коучингові сесії з професійними кураторами для відпрацювання практик делегування, підтримки автономії та розвитку персоналу;
- вправи з аналізу реальних кейсів підрозділу для формування адаптивних управлінських стратегій.

Такі тренінги сприятимуть зниженню психологічних бар'єрів, формуванню командної згуртованості та розвитку почуття безпеки у працівників, що є ключовим для подальшої участі у прийнятті рішень.

Формування навичок фасилітації та їх практичне опанування є надважливим компонентом в процесі впровадженні інноваційно-партисипативного стилю управління. Фасилітація виступає центральною компетенцією у партисипативному менеджменті, оскільки забезпечує ефективне ведення групових дискусій, підтримку участі всіх членів команди та створення умов для конструктивного пошуку рішень.

Передбачається:

- навчання співробітників базовим і передовим методам фасилітації (структурування дискусій, модерація складних групових процесів, робота з конфліктами);
- практичні заняття у форматі рольових симуляцій;
- створення «симулятивних управлінських ситуацій» з коучами, наближених до реальних кейсів підрозділу.

Це дасть змогу працівникам безпечно відпрацювати нові ролі та підвищити впевненість у власних управлінських та комунікаційних діях.

Для забезпечення стабільного функціонування інноваційно-партисипативного менеджменту необхідно впровадити практичні

інструменти, які підтримують групове мислення й колективну творчість:

- алгоритми та шаблони для проведення брейнстормів;
- інструменти групового прийняття рішень (Decision Matrix, Voting Systems, Multi-Criteria Evaluation) [Shahzad F. Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*. 2012. № 9. pp. 975-985., С. 15].;
- методи розвитку інноваційних ідей – design thinking, mind-mapping, rapid prototyping;
- створення внутрішнього «банку ідей» та регулярні командні сесії для їх оцінювання.

Ці інструменти допоможуть підвищити якість командної роботи та сприятимуть систематичному формуванню інноваційних рішень.

Останнім, але ключовим етапом є проведення супервізій для керівників підрозділів.

Супервізія є одним із найбільш важливих елементів успішного впровадження партисипативного менеджменту, оскільки забезпечує:

- відстеження динаміки змін у підрозділі;
- аналіз управлінських труднощів і факторів опору;
- корекцію стилю управління відповідно до психологічних потреб команд;
- підтримку особистісного розвитку керівників, що прямо впливає на рівень психологічного благополуччя персоналу.

З огляду на результати емпіричного дослідження, які засвідчили високу готовність працівників до інноваційних форм взаємодії, супервізійний супровід дозволить забезпечити системність і довготривалість управлінських змін, а також мінімізувати можливі ризики повернення до директивних моделей поведінки.

Створення сприятливого середовища для реалізації інноваційно-партисипативного менеджменту ґрунтується на комплексі психологічних

умов, серед яких провідними є розвиток довіри, автономії, відкритої комунікації та командної взаємодії. Застосування результатів емпіричного дослідження показує, що підрозділ Asset Servicing Operation's Income уже має значний потенціал для реалізації таких умов. Реалізація запропонованого плану впровадження сприятиме формуванню стійкої партисипативної культури, підвищенню психологічного благополуччя працівників, зростанню мотивації та розвитку інноваційного мислення, що в довгостроковій перспективі посилить ефективність функціонування всієї організації.

3.2. Поведінкові особливості менеджера в контексті підтримки партисипативної взаємодії.

Успішне функціонування інноваційно-партисипативного менеджменту значною мірою залежить від поведінкових моделей керівника, які визначають характер взаємодії між управлінськими ланками, ступінь включеності персоналу та ефективність реалізації організаційних змін. Якщо попередній розділ розкривав психологічні умови створення сприятливого середовища для партисипативного управління, то даний розділ зосереджується на поведінкових проявах менеджера, що забезпечують підтримку й стабільність цих умов.

Менеджер у системі інноваційно-партисипативного управління виступає не лише координатором діяльності підрозділу, а й фасилітатором, модератором групових процесів та носієм управлінської культури. Поведінкові стратегії керівника формують психологічний клімат команди, визначають рівень довіри, забезпечують умови для автономії, стимулюють творче мислення та ініціативність працівників. У цьому контексті стиль поведінки менеджера є визначальним для того, чи буде колектив готовим до розширеної участі у прийнятті рішень та інноваційній діяльності.

Емпіричні результати, отримані в підрозділі Asset Servicing Operation's Income, вказують на вже сформовану готовність працівників до взаємодії на

засадах залучення, що сформувалось, зокрема, завдяки позитивним поведінковим зразкам керівників вищої управлінської ланки. Високі показники автономії, суб'єктивного задоволення місцем роботи та готовності до участі в інноваційній діяльності є прямим відображенням поведінкових характеристик менеджерів, орієнтованих на партнерство, відкритість і довіру. Саме тому подальша імплементація партисипативної моделі потребує чіткого окреслення ключових поведінкових патернів, що забезпечують сталість таких результатів.

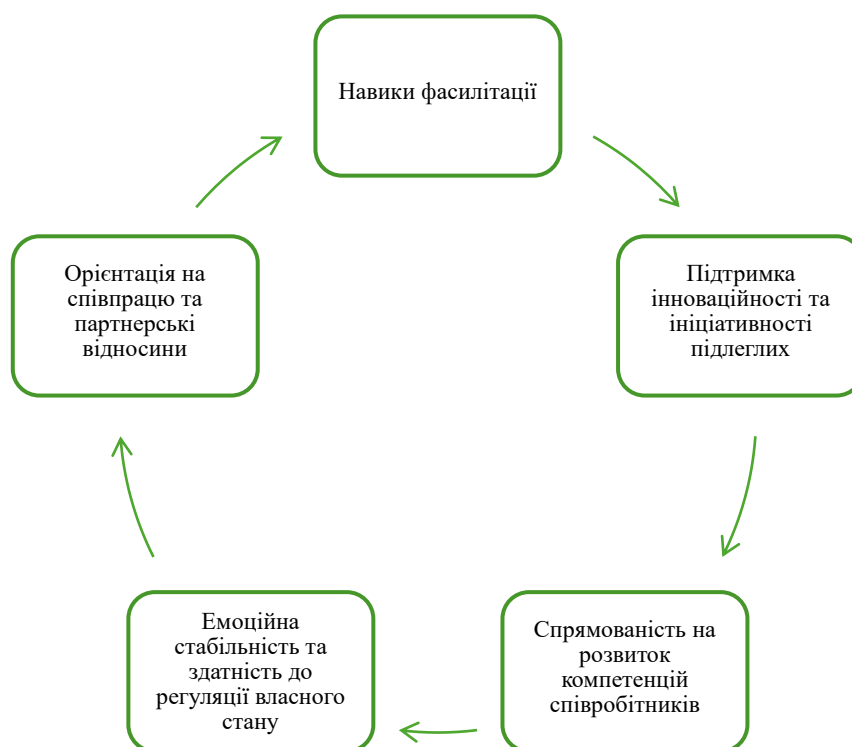


Рис. 3.2. Ключові поведінкові характеристики менеджера, що сприяють партисипативній взаємодії

Орієнтація на співпрацю та партнерські відносини. Менеджер повинен демонструвати готовність до рівноправного залучення співробітників у процеси планування, аналізу та ухвалення рішень. Основою цього є:

- відкрита комунікація;
- регулярне обговорення стану проєктів та ризиків;

- прийняття колективної відповідальності;
- послідовне зменшення директивності.

Такі поведінкові прояви створюють атмосферу довіри й безпеки, що, за даними попереднього емпіричного дослідження, є критичними для переживання психологічного благополуччя.

Навики фасилітації. Фасилітаторська позиція керівника передбачає здатність спрямовувати групові процеси, не домінуючи над ними. До ключових поведінкових дій належать:

- модерація командних дискусій;
- нейтралізація конфліктних ситуацій;
- стимулювання участі менш активних членів групи;
- забезпечення рівного доступу до висловлення позиції.

Фасилітативна поведінка є особливо важливою в контексті впровадження тренінгів, симуляцій та практик, описаних у попередньому розділі, оскільки вона створює можливості для розвитку колективного мислення.

Підтримка інноваційності та ініціативності підлеглих. Інноваційно-партисипативний стиль неможливо реалізувати без демонстрації менеджером толерантності до експериментів, нестандартних рішень і можливих помилок. Така поведінка включає:

- заохочення до висування нових ідей;
- позитивне ставлення до ризикових, але перспективних пропозицій;
- конструктивне опрацювання невдач як ресурсів для навчання.

Це узгоджується з виявленими емпірично високими показниками автономії, що вказує на здатність працівників працювати у середовищі з гнучкими межами та можливістю інноваційного самовираження.

Спрямованість на розвиток компетенцій співробітників. Менеджер повинен демонструвати поведінку наставника – спостерігати, аналізувати, підтримувати та коригувати професійний розвиток членів команди. До

ключових поведінкових стратегій належать:

- регулярне надання зворотного зв'язку;
- постановка реалістичних, але стимулюючих цілей;
- сприяння самостійності в навчанні та опануванні нових навичок;
- рекомендація участі у тренінгах, коучингових сесіях і супервізіях.

У попередньому розділі було зазначено необхідність навчання фасилітаційним навичкам, що безпосередньо посилюється поведінковою підтримкою менеджера.

Емоційна стабільність та здатність до регуляції власного стану.

Емоційний фон керівника має прямий вплив на психологічний клімат колективу. Менеджер повинен демонструвати:

- стресостійкість;
- конструктивну комунікацію під час напружених ситуацій;
- здатність до рефлексії;
- контроль емоцій у кризових періодах.

Емпіричні дані показали високий рівень позитивних переживань у працівників, що свідчить про ефективну регуляцію емоційного фону керівників, з якими вони взаємодіють.

Аналіз виявлених у попередньому розділі психологічних умов (довіра, автономія, відкритість комунікації, наявність безпечного простору для інноваційної взаємодії) засвідчив, що саме поведінка менеджера виступає їх первинним детермінантом. Поведінкові патерни керівника утворюють рамки, в яких розгортається командна динаміка: вони можуть як стимулювати психологічне благополуччя і включеність співробітників, так і блокувати ці процеси.

Отже, реалізація партисипативної моделі управління в підрозділі Asset Servicing Operation's Income можлива лише за умови формування у менеджерів специфічного набору поведінкових компетенцій, що забезпечуватимуть сталість психологічних умов, окреслених у попередньому

аналізі. Вони не лише підтримують позитивні результати емпіричного дослідження, але й створюють основу для подальшого розвитку інноваційної культури відповідальності та співучасті.

3.3. Психологічні механізми підвищення комфорту працівників у процесі впровадження інноваційних управлінських практик.

Процес впровадження інноваційно-партисипативних управлінських практик супроводжується суттєвими психологічними змінами для працівників, що вимагає створення умов не лише організаційної, але й внутрішньоособистісної адаптації. Психологічний комфорт, виявлений у попередньому емпіричному дослідженні як важливий детермінант готовності до участі в інноваційних процесах, формується завдяки взаємодії низки психологічних механізмів. Їхнє цілеспрямоване використання у практиці управління забезпечує сталу підтримку працівників у періоди змін та підвищує загальну ефективність впровадження партисипативної моделі.

Взаємозв'язок між психологічними умовами (довіра, відкритість, відчуття безпеки), поведінковими характеристиками менеджерів (фасилітативні навички, партнерські відносини, емоційна стабільність) та механізмами підвищення комфорту працівників є системним: саме узгоджена дія всіх елементів створює сприятливий фон для формування стабільності, мотивації та психологічного благополуччя. Емпіричні дані довели, що працівники підрозділу Asset Servicing Operation's Income вже характеризуються високим рівнем автономії та задоволення умовами праці, що свідчить про природну готовність до засвоєння нових управлінських практик. Завдання менеджменту – забезпечити психологічні механізми, які підтримають цей позитивний стан у процесі змін.

Таблиця 3.1

Основні психологічні механізми підвищення комфорту працівників

Психологічний механізм	Зміст механізму	Поведінкові дії менеджера	Вплив на працівників підрозділу ASO Income (за даними дослідження)
Психологічна безпека	Створення умов, у яких працівники можуть вільно висловлювати думки без страху оцінки	Підтримка відкритості, нейтралізація страху помилки, модерація дискусій	Підсилює позитивні переживання, знижує тривожність у процесі змін
Автономія	Надання свободи у виборі способів виконання роботи, розширення відповідальності	Делегування, партнерське ухвалення рішень, довіра	Підтверджена високими показниками автономії за методикою К. Ріфф
Когнітивне залучення	Активне включення працівників у вирішення проблем, розробку інновацій та аналіз альтернатив	Організація брейнстормів, групових рішень, дизайн-сесій	Формує відчуття участі у розвитку організації та підвищує залученість
Соціальна підтримка	Забезпечення емоційної, професійної та комунікаційної підтримки під час змін	Наставництво, коучинг, спільне обговорення труднощів, супервізії	Компенсує стрес нововведень, посилює згуртованість колективу

Рефлексія та саморозвиток	Усвідомлення мотивів, поведінкових стратегій та професійних цілей	Організація рефлексивних зустрічей, супервізій, обговорення досвіду	Сприяє професійному розвитку, впевненості та адаптивності
Емоційна регуляція	Здатність управляти емоційними реакціями під час інноваційних змін	Демонстрація спокою, конструктивна комунікація, підтримка емоційного клімату	Підвищує відчуття стабільності й комфорту в умовах трансформацій

Психологічна безпека передбачає можливість вільного висловлення думок без страху оцінки чи санкцій. У контексті інноваційно-партисипативного управління цей механізм активується через:

- забезпечення підтримувальної поведінки менеджера;
- створення середовища, де помилки розглядаються як елементи навчання;
- моделювання безпечних ситуацій для тренування навичок у симулятивних умовах.

Психологічна безпека є фундаментом комфорту, оскільки дозволяє співробітникам брати участь у нових формах діяльності, не відчуваючи тривоги.

Автономія працівників, підтверджена високими показниками за методикою К. Ріфф в емпіричному дослідженні, є значущим джерелом психологічного благополуччя. Під час упровадження інновацій автономія підтримується через:

- делегування відповідальності;
- залучення у колективне ухвалення рішень;
- можливість вибору способів виконання завдань;
- участь у розробці нових процедур і проєктів.

Цей механізм знижує внутрішній опір змінам і зміцнює відчуття власної значущості.

Когнітивне залучення полягає у включенні співробітників у аналіз проблем, пошук рішень та інноваційну діяльність. Він активується через:

- проведення брейнстормів;
- групові процедури аналізу рішень;
- участь у дизайн-мисленні та прототипуванні;
- використання інструментів фасилітації.

Когнітивне залучення не лише підвищує психологічний комфорт, але й сприяє формуванню почуття участі в розвитку організації.

Механізм соціальної підтримки є важливим компонентом в умовах організаційних трансформацій. Соціальна підтримка може проявлятися:

- колеги, які беруть участь у спільних форматах діяльності;
- менеджери, які надають наставницький супровід;
- коучі та фасилітатори під час тренінгів та симуляцій;
- супервізори, які допомагають рефлексувати труднощі впровадження.

Соціальна підтримка знижує рівень невизначеності та тривоги, полегшує адаптацію до нових вимог.

Інноваційні управлінські практики передбачають активне залучення працівників до аналізу власних дій, корекції поведінки та розвитку професійної ідентичності. Рефлексія підвищує комфорт за рахунок:

- усвідомлення причин власних реакцій;
- формування адаптивних стратегій поведінки;
- підвищення впевненості у нових компетенціях.

У попередньому розділі була описана важливість супервізій – саме вони є структурованим механізмом розвитку рефлексивності у керівників та працівників.

Механізм емоційної регуляції є необхідною умовою інноваційних змін, оскільки співробітники можуть переживати напругу через нові вимоги. Підвищення комфорту забезпечується через:

- емоційну стабільність менеджера як рольову модель;
- підтримувальні комунікації в команді;
- групові обговорення емоційних аспектів робочих ситуацій;
- коучингові практики саморегуляції.

Емоційна регуляція тісно пов'язана з фасилітативною поведінкою менеджера, оскільки саме він задає тон емоційної взаємодії.

Логіка інтеграції механізмів у процес впровадження інноваційних практик

Кожен із перелічених механізмів працює не ізольовано, а у тісному взаємозв'язку з діями керівників і психологічними умовами організаційного середовища. Створені раніше умови довіри та відкритості (розкриті в попередньому розділі) забезпечують ґрунт для активації механізмів автономії, залучення та рефлексії. Фасилітативні й партнерські поведінкові прояви менеджера (розглянуті в попередньому пункті) є тригером включення механізмів соціальної підтримки та емоційної регуляції.

Таким чином, психологічний комфорт працівників формується через постійну взаємодію середовищних, поведінкових та внутрішньоособистісних чинників, що створює цілісну систему підтримки під час змін. Психологічна безпека, автономія, когнітивне залучення, соціальна підтримка, рефлексія та емоційна регуляція формують багаторівневу систему, яка сприяє позитивному переживанню змін.

Отримані в попередніх розділах емпіричні дані свідчать, що працівники підрозділу Asset Servicing Operation's Income мають високий потенціал до засвоєння інноваційних управлінських практик. Це зумовлено наявністю вже сформованої автономії, довіри й позитивної мотиваційної бази. Поведінкові моделі менеджерів та психологічні умови організаційного середовища створюють підґрунтя для активації зазначених механізмів, що посилює ефективність інноваційно-партисипативних змін.

Таким чином, успішне впровадження інноваційних управлінських практик залежить від цілісної взаємодії психологічних механізмів,

компетентної поведінки менеджерів і прогресивних умов організаційного розвитку. Це забезпечує не лише підвищення психологічного благополуччя працівників, але й формування стійкої інноваційної культури, здатної підтримувати довготривалу ефективність організації.

Висновки до розділу 3.

Комплексне вивчення психологічних аспектів реалізації інноваційно-партисипативного стилю управління дозволило сформувати цілісне уявлення про те, як управлінська поведінка, психологічні умови та внутрішньоособистісні механізми взаємодіють для підвищення комфорту працівників у період організаційних змін.

Було визначено, що успішне впровадження партисипативної моделі можливе лише в середовищі, де підтримується довіра, прозорість комунікації, можливість безпечного висловлення позицій та відкритість до інновацій. Дані емпіричного дослідження підтвердили, що працівники підрозділу Asset Servicing Operation's Income уже мають високий рівень внутрішньої автономії, задоволення роботою та орієнтацію на розвиток, що створює позитивну основу для подальших змін.

Менеджер виступає ключовою фігурою, яка формує психологічний клімат та задає динаміку команди. Фасилітативна поведінка, емоційна стабільність, підтримка ініціатив, орієнтація на співпрацю та партнерство забезпечують можливість включення працівників у процеси прийняття рішень. Саме поведінкові патерни керівників зумовили високі позитивні показники психологічного благополуччя, зафіксовані в емпіричному дослідженні.

Аналіз механізмів – психологічної безпеки, автономії, когнітивного залучення, соціальної підтримки, рефлексії та емоційної регуляції – засвідчив, що комфорт працівників формується не стихійно, а як результат

цілеспрямованого управлінського впливу. Кожен із механізмів підсилюється відповідною поведінкою менеджера і підтримується сприятливими умовами організаційного середовища.

Психологічні умови створюють основу для ефективної поведінки менеджера; поведінка менеджера, у свою чергу, активує психологічні механізми співробітників; а механізми підсилюють готовність персоналу до інновацій. Таким чином, реалізація інноваційно-партисипативного управління є системним процесом, що потребує узгодженості всіх трьох рівнів.

Впровадження інноваційно-партисипативного стилю управління значно підвищує психологічний комфорт працівників та сприяє формуванню високого рівня професійної мотивації, залученості та розвитку. Результати емпіричного дослідження підтверджують, що така модель управління є ефективною для підрозділу Income та відповідає його організаційній культурі, рівню готовності й стратегічним потребам.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження підтверджено, що інноваційно-партисипативний стиль управління здійснює суттєвий вплив на психологічне благополуччя працівників, а також позитивно позначається на їхній професійній мотивації та задоволенні від роботи. Кожен з проаналізованих розділів вносить важливі аспекти в цю комплексну картину, підкреслюючи значення як психологічних, так і управлінських чинників.

У першому розділі було розглянуто основи інноваційно-партисипативного стилю управління, визначаючи його ключові характеристики та переваги. Основними факторами, що впливають на рівень професійного задоволення, мотивації та суб'єктивного благополуччя працівників, є залученість, креативність, позитивний психологічний клімат та зростання професійної компетентності. Зазначені чинники формують сприятливе середовище для активної участі працівників, що, в свою чергу, зумовлює залучення до інноваційних процесів.

Другий розділ надав емпіричні свідчення щодо психологічних чинників, які визначають ефективність інноваційно-партисипативного менеджменту. Інноваційно-партисипативний менеджмент виявився дефінітивним фактором, що сприяє розширенню автономії співробітників, підвищенню їхньої включеності в управління та розвитку внутрішньої мотивації. Високі показники за методикою К. Ріфф вказують на те, що працівники відчують автономність і задоволеність своєю роботою, що безпосередньо корелює з їхнім емоційно-психологічним станом. Дослідження

підтвердило, що організаційна готовність до впровадження даного стилю є високою, що створює сприятливі умови для розвитку інновацій у структурі.

Третій розділ поглиблює розуміння внутрішніх психологічних механізмів, які підтримують інноваційно-партисипативний стиль управління. Визначено, що для успішної реалізації партисипативної моделі необхідні умови, які підтримують довіру та прозорість комунікації. Аналіз ролі менеджерів підкреслює важливість фасилітативної поведінки у формуванні позитивного психологічного клімату. Ці аспекти підтверджують, що менеджери виконують ключову роль у створенні та підтримці середовища, яке сприяє розвитку особистісного потенціалу працівників та їхньому включенню у процеси управлінського прийняття рішень.

В результаті комплексного аналізу психологічних умов формування сприятливого середовища для реалізації інноваційно-партисипативного стилю управління, ми приходимо до висновку, що наявність підтримуючого психологічного клімату, що ґрунтується на довірі та відкритості, є необхідною умовою для успішної реалізації інновацій.

Залученість працівників у процеси прийняття рішень сприяє підвищенню їхньої професійної мотивації та задоволеності, що є критично важливим для досягнення стратегічних цілей організації.

Інвестиції в програми навчання, тренінги та сесії з коучами можуть істотно поліпшити рівень готовності працівників до змін, однак ці програми повинні бути структурованими та зосередженими на реальних потребах організації.

Регулярний моніторинг та супервізія прогресу на всіх рівнях управління дозволяє не лише оцінювати досягнуті результати, а й коригувати процеси в разі відхилення від цілей.

Таким чином, інноваційно-партисипативний стиль управління не лише підвищує психологічний комфорт працівників, але й формує умови для організаційного розвитку та адаптації до змінюваних ринкових умов.

Встановлені взаємозв'язки між управлінськими практиками та психологічним благополуччям працівників свідчать про значущість подальшого впровадження та розвитку партисипативних управлінських інструментів для забезпечення сталої конкурентоспроможності організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І.В., Патинська-Попета М.М. Партисипативне стратегічне планування як інноваційна модель управління фінансовим потенціалом розвитку територіальних громад. Фінансові інструменти регіонального розвитку: збірник праць учасників VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернетконференції. 2022. № 5. С. 124–129.
2. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік рилейшнз. К.: МАУП, 2005. 440 с.
3. Варламова О. В. Психологія управління персоналом. Київ: КНЕУ, 2020.
4. Волинець Н. В. Операціоналізація поняття «психологічне благополуччя працюючої особистості (працівника)». Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Психологія. 2018. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpn_2018/1/6.
5. Гарвардська школа бізнесу. URL: https://www.unipage.net/ru/harvard_business_school (дата звернення: 01.05.2022).
6. Гончарук П. А. Партисипативний менеджмент у сучасних організаціях. Львів: Сполом, 2019.
7. Гэрбунова В. В. Експериментальна психологія в схемах та таблицях. К.: ВД "Професіонал", 2007.

8. Дафт Р. Менеджмент. 12-те вид. Київ: Основи, 2021.
9. Дзвінчук Д. І. Діденко, О. К. Любчук, В. І. Малімон: Психологія управління: навч. посібник; За заг. ред. Д. І. Дзвінчука. К.: ТОВ "СІК ГРУП УКРАЇНА", 2013. 293 с.
10. Джегур Г. В., Стілл А. В. Особливості публічного управління соціально-економічним розвитком громад в умовах сучасних викликів. Публічне урядування, 2025. 4 (41). С. 13–26.
11. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 389 с.
12. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі. Київ: Наукова думка, 1994. 116 с.
13. Жигайло Н. І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна. 2012. Вип. 2 (1). С. 374–383.
14. Занюк С. С. Мотивація діяльності: спонукання, активність, успіх. Луцьк: ВДУ, 1998. 120 с.
15. Занюк С. С. Психологія мотивації та емоцій. Луцьк: Наука, 1997. 190 с.
16. Шустрова К., Павліченко Є. Основні засади становлення та розвитку партисипації. Юридичний вісник. 2023. № 3. С. 15–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/yuv.v3.2023.2>.
17. Калюжна Ю. В., Захарова К. В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 3 (2). С. 108–112.
18. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 5. С. 139–147.
19. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління. Одеса: ОДУВС,

2023. 227 с.

20. Коваль О. А. Психологія управлінської діяльності: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2017. 312 с.

21. Колот А. М. Сучасні тенденції розвитку організаційної культури. Економіка та управління, 2020.

22. Літвінова Т. О. Психологія добробуту: теорія та практика. Дніпро: ДДПУ, 2018. 220 с.

23. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: навч. посібник. К.: ТОВ “УПВК “ЕкоОЗ”, 2000. 512 с. Т. 4. С. 419–427; Т. 14. С. 440–444.

24. Лозниця В. С. Психологія лідерства та управління. Київ: Либідь, 2021.

25. Максименко С. Д., Носенко Є. Л. Експериментальна психологія (дидактичний тезаурус). К.: МАУП, 2002.

26. Малахов П. С. Технології партисипативного менеджменту: навчальний посібник. Львів: ЛНУ, 2019. 275 с.

27. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.

28. Маслоу А. Т. Дослідження людських потреб. Київ: ВД ВГЛ, 2003. 256 с.

29. Олійник В. П. Психологічні аспекти управлінської діяльності: монографія. К.: Вид-во КНУ, 2020. 320 с.

30. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: підручник. [3-тє вид., перероб. і допов.]. К.: Кондор, 2006. 664 с.

31. Павленко В. І. Партисипативний менеджмент: теорія та практика. Харків: ХНУ, 2021. 240 с.

32. Пекар В. О. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. Київ: Довженко Букс, 2017. 192 с.

33. Романов О. І. Психологічний добробут: концептуальні основи та практика. Одеса: ОДПУ, 2022. 300 с.

34. Сердюк Л. З. Структура та функція психологічного благополуччя особистості. Актуальні проблеми психології. Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2017. Том V: Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія. Вип. 17. С. 124–133.
35. Сімакова Ю. С. Партисипативне управління як один із найперспективніших напрямів у теорії та практиці управління. Електронний ресурс. URL: <http://www.drohobych.net/2010/pdf>.
36. Сторожев Р. Аспекти публічного управління. Том 9, № 4, 2021. URL: www.aspects.org.ua.
37. Сухомлин І. Б. Управлінські рішення: психологічний аспект. К.: Навчальна книга, 2021. 150 с.
38. Тарасенко Н. О. Психологія комунікації в управлінні. Черкаси: ЧНУ, 2020. 280 с.
39. Фомін В. Г. Партисипативне управління як інструмент підвищення добробуту. К.: ВП НУБіП, 2022. 240 с.
40. Ходорівська С. В. Психологічні умови ефективності партисипативного управління. Луцьк: ЛНТУ, 2021. 210 с.
41. Церковна А. В., Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Том 16. Вип. 3 (37). С. 78–85.
42. Чередніченко А. В. Психологія добробуту у контексті управлінської діяльності. Львів: ЛНМУ, 2019. 315 с.
43. Шейко Т. П. Управлінські технології в організаціях: теоретичні аспекти. Харків: ХНПУ, 2020. 245 с.
44. Якубенко В. Д. Партисипативне управління в соціалізації корпоративних відносин. Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. 2003. Вип. IV. С. 19–24.
45. Ярчук А. І. Соціально-психологічні аспекти управління:

навчальний посібник. Одеса: ОНУ, 2021. 260 с.

46. Adair, J. *Effective Leadership: A Practical Handbook* / J. Adair. – London: Pan Books, 2010. – 300 p.

47. Adams, J.S. *Toward an Understanding of Equity* / *Journal of Abnormal and Social Psychology*, November 1963. – P. 36-42.

48. Adler N. J. (1991) *International Dimensions of Organizational Behavior*. 2nd ed. PWS-KENT Publishing Company.

49. Argyris, C. *Integrating the Individual and the Organization*. Routledge, 1992.

50. Arnstein, S. R. 1969. "A Ladder of Citizen Participation". *Journal of the American Planning Association* 35 (4): 216–224

51. Bamberger P. *Human resource strategy: Formulation, implementation and impact* / by Peter Bamberger and Ilan Meshoulam. – Sage Publications, Inc., Thousand Oaks-London-New Delhi, 2000. – 212 p

52. Bandura, A. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory* / A. Bandura. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986. – 617 p.

53. Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2005). *Making sense of management in Managing and Organizations – An introduction to theory and practice* (1st edition, pp. 3-39). London: SAGE Publications

54. *Cooperation and Competition among Primitive Peoples*. New Your: Macmillan, 1937. pp 325

55. Evans, M. *The Role of Employees in Organizational Change: A Case Study* / M. Evans. – New York: Routledge, 2015. –180 p.

56. Fayol, H. (2013). '[Administration Industrielle et Générale \(General and Industrial Management\)](#)', Eastford, CT: Martino Fine Books.

57. Fells, M.J. (2000). 'Fayol Stands the Test of Time,' *Journal of Management History*

58. *Field theory and experiment in social psychology*. (Accepted for publucation in the May issue of the *American Journal of Sociology*.)

59. Hersey, P., Blanchard, K. Management of Organizational Behavior. Prentice Hall, 2018.
60. Kahn, W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work / W. A. Kahn. – Academy of Management Journal, 1990, vol. 33, no. 4, pp. 692-724.
61. Laurent A. The Cultural diversity of western conception of management. International Studies of Management and Organization. 2013. Vol. 13. No 1-2. P. 75-96.
62. Lawrence P., Lorsch J. Developing Organizations: Diagnosis and Action. – Reading, Mass: Addison-Wesley, 1969. – 70 p.
63. Lewin K. A Dynamic Theory of Personality: Selected Papers. Trans. By Donald K. Adams and Karl E. Zener. New York: mcGraw-Hill, 1935 Pp. 285
64. Mary Parker Follett, Rowntree Lecture Conference at Oxford, 1926 <https://medium.com/@danieljyoo/mary-parker-follett-the-mother-of-modern-management-5a5ced24d578>>
65. Maslow Abraham A Theory of Human Motivation // Psychological Review. – 1943. – №50. – P. 370-396.
66. Maslow, A. H. Motivation and Personality / A. H. Maslow. – New York: Harper & Row, 1970. – 368 p.
67. Mayo, Elton: The Social Problems of an Industrial Civilization, Taylor & Francis Ltd., London, Reprint 2007.
68. Mereno, J. L. Who Shall Survive? A new approach to the problem of human interrelations. (nervous and Mental Disease Monograph Series No. 58.) Washington, D. C.: Nervous & Mental Disease Publishing Co., 1934, Pp. 437
69. Ryff The Structure of Psychological Well-Being Revisited. Journal of Personality and Social Psychology. 1995. Vol. 69. № 4. P. 719-727
70. Shahzad F. Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. Interdisciplinary journal of contemporary research in business. 2012. № 9. pp. 975-985.
71. Sinek S. Find Your Why: A Practical Guide for Discovering Purpose

for You and Your Team. London: Penguin Books Ltd, 2018. 256 p.

72. Sirota, D., and Greenwood, M.J. (1971) "Understanding Your Overseas Workforce." In: Harward Business Review, vol. 14 (January-February), pp. 53- 60.

73. Trompenaars, F.& Hampden-Turner, C. (1998) *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.

74. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization 2023. UNESCO Open Access Repository (<http://www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-en>)

75. Yoo, J-W., Lemak, David J., & Choi. Y. (2006). 'Principles of Management and Competitive Strategies: Using Fayol to Implement Porter,' *Journal of Management History*.

