

Максим Георгійович ЛУЦЬКИЙ

доктор технічних наук, професор, ректор Національного авіаційного університету
ORCID ID: 0000-0003-1678-3196
E-mail: maksym.lutskyi@nau.edu.ua

Тетяна Леонідівна МОСТЕНСЬКА

доктор економічних наук, професор, декан факультету транспорту, менеджменту і логістики Національного авіаційного університету
ORCID ID: 0000-0002-2112-4745
E-mail: tmosten@ukr.net

Олена Анатоліївна КОВТУН

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності Національного університету біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: 0000-0003-2142-928X
E-mail: ekovtoun@nubip.edu.ua

Тетяна Геннадіївна МОСТЕНСЬКА

кандидат економічних наук, докторант, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету
ORCID ID: 0000-0001-6962-2463
E-mail: mostik_t@ukr.net

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ КЛІМАТУ ОРГАНІЗАЦІЇ
ТА ЧИННИКІВ ЙОГО ФОРМУВАННЯ**

Луцький М. Г., Мостенська Т. Л., Ковтун О. А., Мостенська Т. Г. Теоретичні засади визначення клімату організації та чинників його формування. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 171 – 180.

Анотація

У статті розглянуто теоретичні засади визначення клімату організації, охарактеризовано особливості психологічного та організаційного кліматів, визначено чинники впливу на формування клімату організації та вплив клімату організації на членів колективу. Охарактеризоване сприйняття робочого середовища та ставлення співробітників до організації та процесів управління через клімат організації. При цьому автори розрізняють клімат організації, організаційний клімат та психологічний клімат. Клімат організації складається із організаційного клімату та психологічного клімату, які взаємодіють між собою. Чим більша кількість співробітників в організації, тим складнішою буде структура клімату організації. Проведений аналіз визначення чинників впливу на формування клімату дозволив розширити їх перелік. Авторами пропонується розглядати форму власності та особистісні характеристики власників як чинники формування клімату організації. Можливості розвитку працюючого та сприяння реалізації саморозвитку також здійснюють суттєвий вплив на формування та підтримання клімату організації. Вивчення публікацій з визначеної теми дозволило авторам дійти висновку, що клімат організації має складну структуру та складається із організаційного клімату як сприйняття організаційного середовища та психологічного клімату як індивідуального сприйняття членами колективу організаційних практик і процедур. У роботі авторами запропоновано базові чинники, що формують психологічний та організаційний клімат. В якості базових чинників формування психологічного клімату (кліматі на індивідуальному рівні) визначено: особистісні характеристики співробітника, чіткість визначених ролей у колективі, важливість для співробітника роботи та її зміст, підтримка керівника та якість співпраці у робочих групах. Базовими чинниками формування організаційного клімату виступають: особистісні характеристики керівників, стиль керівництва, розподіл робіт, ефективність побудови команди,

© Максим Георгійович Луцький, Тетяна Леонідівна Мостенська,
Олена Анатоліївна Ковтун, Тетяна Геннадіївна Мостенська, 2021

комунікативна ефективність. Психологічний та організаційний клімат, формуючи клімат організації, визначають ефективність розвитку організації та впливають на систему управління нею. Клімат організації здійснює вплив на формування організаційної культури.

Ключові слова: клімат організації, психологічний клімат, організаційний клімат.

Maxim Georgievich LUTSKYI

Doctor of Technical Sciences, Professor, Rector of the National Aviation University

Tetiana Leonidivna MOSTENSKA

Doctor in Economics, Professor, Dean of the Faculty of Transport, Management and Logistics of the National Aviation University

Olena Anatoliivna KOVTUN

Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor, Associate Professor of the Department of Administrative Management and International Economic Activity of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Tetyana Gennadiivna MOSTENSKA

Candidate of Economic Sciences, Doctoral Student, Associate Professor of the Department of Economic and Economic Activity of Enterprises of the National Aviation University

THEORETICAL BASIS OF DETERMINING THE CLIMATE OF THE ORGANIZATION AND FACTORS OF ITS FORMATION

Lutskyi M., Mostenska T., Kovtun O., Mostenska T. Theoretical basis of determining the climate of the organization and factors of its formation. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2021. Volume 6. № 2, pp. 171 – 180.

Abstract

The article deals with the theoretical basics of determining the climate of the organization, considers the features of psychological and organizational climate, identifies factors that influence the formation of climate of the organization and the impact of climate of the organization on team members. Perception of the working environment and the attitude of employees to the organization and management processes through the climate of the organization were characterized. Climate of the organization, organizational climate and psychological climate were differentiated by the authors. The climate of the organization consists of organizational climate and psychological climate that interact with each other. The more employees in the organization, the more complex will be the structure of the climate of the organization. The conducted analysis of the factors influencing the formation of climate, allowed to extend their list. The authors suggest to consider the form of ownership and personal characteristics of owners as formation factors of the climate of the organization. Opportunities for an employee's self-development also have a significant impact on the formation and maintenance of the climate of the organization. The study of publications on a specific topic allowed the authors to conclude that the climate of the organization has a complex structure and consists of organizational climate as a perception of the organizational environment and psychological climate as an individual perception of organizational practices and procedures. The authors propose the basic factors that shape the psychological and organizational climate. The basic factors of psychological climate formation (climate at the individual level) are: personal characteristics of the employee, clarity of defined roles in the team, importance for the employee and its content, support of the leader and the quality of cooperation in working groups. Basic organizational climate forming factors are: personal characteristics of leaders, leadership style, distribution of work, the effectiveness of team building, communication efficiency. Psychological and organizational climate, forming the climate of the organization, determine the effectiveness of the organization and influence its management system. In addition, the climate of the organization has an impact on the formation of organizational culture.

Keywords: climate of the organization, psychological climate, organizational climate.

JEL classification: B55; D90; M12

Вступ

Зростання ролі соціально-психологічної складової у функціонуванні організації є однією із вагомих характеристик сучасного суспільства. Особливу роль у забезпеченні

соціалізації в процесі трудових відносин відіграє клімат організації. Питання клімату організації вивчається як психологами, так і управлінцями. Стан клімату в організації, визначаючи взаємовідносини в колективі, впливає на продуктивність членів трудового колективу та окремих співробітників, досяжність організаційних цілей, забезпечує реалізацію засад організаційної культури тощо.

Клімат в організації формує конструктивну або деструктивну поведінку працюючих, впливаючи на мотивацію праці, ефективність членів колективу та організації в цілому. Починаючи з 60-х років ХХ ст. питання клімату організації вивчається науковцями різних країн. Проте питання визначення стану та оцінювання впливу клімату організації на її ефективність та ефективність окремих співробітників залишається актуальним до теперішнього часу.

Підходи до визначення клімату організації характеризуються різноманітністю у наукових публікаціях – від міжособистісних стосунків до розуміння робочого середовища. При цьому в науковій літературі розглядають психологічний клімат, організаційний клімат, соціально-психологічний, морально-психологічний клімат тощо.

Окремим напрямом наукових досліджень є оцінювання стану клімату організації та визначення чинників, що його формують, визначення ієрархічної структури клімату.

Мета та завдання статті

Метою статті є визначення теоретичних засад формування клімату організації та чинників впливу на нього з метою забезпечення підвищення ефективності розвитку організації та підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Виклад основного матеріалу

В управлінні організацією питання клімату організації є одним із провідних. Розуміння ролі клімату організації у досягненні як організаційних цілей, так і цілей окремих співробітників є дієвим інструментом управлінського впливу для забезпечення ефективного розвитку організації та мотивації співробітників.

Джеймс та інші зазначають, що оцінювання стану клімату важливе як для створення умов ефективної роботи колективу, так і для забезпечення ефективної роботи менеджерів. Це визначається тим, що будь-які зміни у кліматі сприймаються та інтерпретуються співробітниками організації індивідуально [9].

В роботі [10] стверджується, що дослідження клімату можна розглядати з позицій трьох різних підходів до визначення та вимірювання клімату, які не є взаємовиключними:

- підхід, при якому клімат розглядається як набір організаційних атрибутів, вимірюваних за допомогою багатьох методів;

- підхід перцептивного вимірювання організаційних атрибутів, який використовує тільки перцептивні інструменти для вимірювання клімату, розглядаючи клімат на організаційному рівні;

- підхід перцептивного вимірювання з індивідуальними атрибутами, який розглядає клімат на індивідуальному рівні.

Такий підхід дозволяє розрізнити клімат як на рівні організації, так і на індивідуальному рівні. Авторами [10] зроблене припущення, що психологічний клімат – це індивідуальний атрибут, натомість організаційний клімат – це ситуативний атрибут організації.

Проведений аналіз публікацій свідчить, що теорія психологічного клімату була розроблена насамперед для вивчення сприйняття працюючими робочого середовища. Вивчення психологічного клімату дає можливість керівникам впливати на продуктивність членів трудового колективу, визначаючи мотивуючі чинники.

Психологічний клімат як розуміння працівником робочого середовища розглядається у роботі [7]. На думку авторів цієї роботи, психологічний клімат відноситься до когнітивних уявлень і являє собою особисте або набуте значення середовища для індивідів.

У подальшому в дослідженнях [14; 16] було визначено межі між психологічним та організаційним кліматом. Психологічний клімат був визначений через індивідуальне сприйняття організаційних практик і процедур. Такий підхід став підґрунтям для розуміння того, яким чином організаційне середовище здійснює вплив на індивідуальну продуктивність і задоволеність. Організаційний клімат в зазначеному дослідженні розглядається на рівні організації, при цьому автори описують його через стан організаційного середовища.

Організаційний клімат, згідно з Шнайдером та ін. [15], орієнтований на поведінку і являє собою опис того, що відбувається зі співробітниками в організації.

Організаційний клімат також розглядають через задоволеність роботою та відносинами, що склалися в організації між працівниками [17].

В роботі [1] психологічний клімат характеризується як індивідуальне сприйняття співробітником власного робочого середовища. При цьому авторами визначаються два типи психологічного клімату: з точки зору сприйняття співробітниками організаційного середовища в цілому та з точки зору сприйняття співробітниками власного досвіду в організації.

На думку авторів [3], психологічний клімат у широкому сенсі визначається як індивідуальне сприйняття характеристик робочого середовища. Хоча в цьому визначенні відсутнє розуміння того, як люди інтерпретують атрибути навколишнього середовища з точки зору значення, яке ці атрибути мають для них самих і для інших.

При визначенні психологічного клімату через сприйняття співробітниками власного робочого середовища, крім іншого, необхідно, на думку авторів роботи [1], враховувати ясність ролей, важливість роботи, підтримку лідера та співпрацю в робочій групі. В зазначеному дослідженні, з точки зору співробітників, робоче середовище розглядається з позиції вигоди чи втрат для організаційного добробуту.

Дослідження [6] визначає зв'язок між змінними психологічного клімату з результатами, пов'язаними з роботою, такими як: задоволеність роботою, залученість у роботу та продуктивність праці. Крім того, у ході дослідження було з'ясовано, якою мірою організаційні події можуть сприяти досягненню бажаних цілей відповідно до особистих цінностей людини.

Паркер та ін. [13] теорію психологічного клімату будують на психологічних процесах, за допомогою яких співробітники визначають сенс власного досвіду роботи.

Узагальнення поглядів на психологічний та організаційний клімат наведено у таблиці 1.

У публікаціях українських і російських науковців дослідження клімату орієнтовані переважно на вивчення психологічного та соціально-психологічного клімату організацій [19-23; 25].

На противагу закордонним публікаціям, в яких психологічний клімат розглядається на індивідуальному рівні (на рівні окремого співробітника), в публікаціях українських та російських науковців психологічний клімат розглядається як неофіційна атмосфера, що складається в будь-якому колективі [20, с. 73].

Так, Н. Мансуров розглядає соціально-психологічний клімат як емоційні міжособистісні стосунки між членами колективу, що формуються на основі симпатії, інтересів, цінностей, схильностей та сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі [19].

Соціально-психологічний клімат в роботі [25] розглядається як відносно стійке психологічне налаштування співробітників норми взаємодії колег. Соціально-психологічний клімат проявляється через ставлення членів колективу до виконання визначених задач та праці й характеризується стилем спілкування та реакцією на події, що відбуваються як у колективі, так і за його межами.

Таблиця 1. Визначення психологічного та організаційного клімату

Автор	Психологічний клімат	Організаційний клімат
Burke M.J., Borucki C.C., Kaufman J.D. [3]	Індивідуальне сприйняття характеристик робочого середовища	
James L.A., Sells S.B. [7]	Розуміння працівником робочого середовища	
James L.R., Jones A.P. [10]	Індивідуальний атрибут	Ситуативний атрибут організації
Schneider B. [14]; Schneider B., Snyder R.A. [16]	Індивідуальне сприйняття організаційних практик і процедур	Стан організаційного середовища
Schyns B., van Veldhoven M., Wood S. [17]		Задоволеність роботою та відносинами, що склались в організації між працівниками
Schneider B., Salvaggio A.N., Subirats M. [15]		Орієнтований на поведінку і являє собою опис того, що відбувається зі співробітниками в організації
Baltes B. [1]	Сприйняття співробітниками власного досвіду в організації та організаційного середовища в цілому	
Parker C., Baltes B., Young S., Huff J., Altmann R., LaCost H., Roberts J. [13]	Психологічні процеси, за допомогою яких люди визначають сенс власного досвіду роботи	

Джерело: узагальнено авторами за [1; 3; 7; 10; 13-17].

Соціально-психологічний клімат у колективі формується ціннісними орієнтирами кожного його члена та групи в цілому. Позитивний соціально-психологічний клімат характеризується превалюванням колективних цінностей над особистими амбіціями окремих членів колективу [23].

Соціально-психологічний клімат – це складне явище, яке об'єднує у собі певну систему взаємовідносин між членами колективу, що під впливом індивідуальних психофізіологічних особливостей та внутрішньогрупових традицій і стандартів формують певну колективну свідомість та настрій, а також комплекс психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі для досягнення цілей як окремого члена колективу, так колективу підприємства в цілому [22, с. 115; 18, с. 25].

Узагальнюючи погляди науковців у роботі [21, с. 129] зазначається, що під соціально-психологічним кліматом розуміється певна стійка система відносин у колективі між співробітниками, їх психологічне налаштування на виконання спільної діяльності.

Таким чином, і психологічний, і соціально-психологічний клімат у публікаціях українських та російських науковців розглядається на рівні організації, що за змістом ближче до визначення організаційного клімату в публікаціях європейських та американських дослідників.

На підставі вивчення наукового доробку авторами зроблено припущення, що клімат організації має складну структуру та складається із організаційного клімату як сприйняття організаційного середовища та психологічного клімату як індивідуального сприйняття членами колективу організаційних практик і процедур (рис. 1).

При цьому при формуванні індивідуального психологічного клімату працюючого здійснюється вплив на нього психологічного клімату окремих членів колективу та організаційного клімату. Формування клімату організації відбувається через взаємодію організаційного та індивідуальних психологічних кліматів. Таким чином, чим більша кількість співробітників в організації, тим складнішою буде структура клімату організації, що, в свою чергу, зумовлює особливості процесу формування клімату організації та визначає складність управлінського впливу.



Рис. 1. Клімат організації та його складові

Джерело: запропоновано авторами.

Окремим напрямом дослідження клімату є визначення його впливу на членів трудового колективу та вивчення чинників, що формують клімат в організації. Необхідність проведення таких досліджень пояснюється необхідністю визначення інструментів управлінського впливу, що забезпечують розвиток колективу та окремих співробітників. Крім того, такий підхід дозволяє через проведення оцінювання кожного чинника визначити можливість підвищення ефективності діяльності трудового колективу як в цілому, так і окремих співробітників.

Як найбільш вагомі чинники впливу на психологічний клімат в роботі [9] визначено: чіткість ролей, важливість роботи, підтримку керівника та співпрацю в робочих групах.

В свою чергу, сприйняття психологічного клімату впливає на ставлення до роботи, мотивацію та продуктивність (рис. 2).

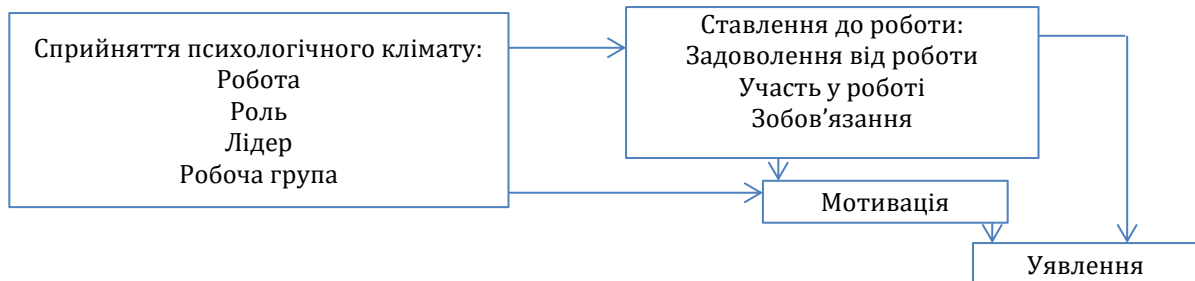


Рис. 2. Вплив сприйняття психологічного клімату на ставлення до роботи, мотивацію та уявлення

Джерело: [13, с. 394].

Сприйняття психологічного клімату індивідуальне. Воно залежить від особистісних характеристик співробітника та формується під впливом змісту роботи, ролі співробітника в колективі, ставлення лідера та залученості у робочу групу.

Ставлення до роботи реалізується через стан задоволення від роботи, участь у роботі та прийняття зобов'язань.

В той же час, сприйняття психологічного клімату та ставлення до роботи визначають ступінь вмотивованості працівників, що формує уявлення та відношення до психологічного клімату.

Вивчення чинників впливу клімату організації на психологічний стан співробітників та перетворення визначених чинників на практичні інструменти впливу на працюючих в організації представлено у роботі [12].

Узагальнюючи публікації науковців щодо визначення та характеристик чинників впливу на клімат організації, до факторів, що формують та визначають клімат організації, відносимо внутрішні та зовнішні чинники впливу: умови праці; матеріальну

зацікавленість у результатах праці; існуючі практики морального заохочення; корпоративну культуру; змістовність праці; підтримку лідера; стабільність зайнятості; імідж організації; рівні професійної майстерності членів колективу; кількість працюючих у колективі; віковий склад колективу; статеву структуру колективу; кількість та склад неформальних груп; характеристики неформальних груп щодо чисельності, згуртованості, поведінки тощо; характеристику неформального лідера щодо орієнтації на організаційний та особистий розвиток членів колективу, досягнення особистих та організаційних цілей; взаємодію неформального лідера з керівниками різних управлінських рівнів; ступінь автономності колективу; психологічну сумісність членів трудового колективу; особистісні характеристики керівника (формального лідера); тип влади, стиль управління; стаж роботи керівника на керівній посаді; рівень конфліктності у колективі; плинність кадрів тощо [4; 5; 11; 18; 24; 26].

Розширюючи перелік чинників, що визначають клімат організації, автори вважають, що суттєвий вплив на формування та підтримання клімату організації здійснюють також можливості розвитку працюючого та сприяння реалізації саморозвитку.

Суттєвим при формуванні клімату організації є розуміння того, що для кожного колективу комбінація чинників, що визначають клімат у колективі, та вагомість впливу кожного із них на колектив у цілому й кожного співробітника зокрема буде різною [19].

Крім того, на переконання авторів, в Україні вагомими чинниками формування клімату в організації виступають форма власності організації та особистісні характеристики власників бізнесу. Оскільки саме від них значною мірою залежать імідж роботодавця на ринку праці, методи мотивації персоналу, бажання розвивати окремих співробітників тощо.

Авторами визначені чинники формування клімату організації (рис. 3).



Рис. 3. Формування клімату організації

Джерело: розроблено авторами.

Незалежно від характеристик організації існує низка базових чинників, які формують психологічний та організаційний клімат в ній. Так, на психологічний клімат (клімат на індивідуальному рівні) впливають такі базові чинники, як: особистісні характеристики співробітника, чіткість визначених ролей у колективі, важливість для співробітника роботи та її зміст, підтримка керівника та якість співпраці у робочих групах.

У свою чергу, базовими чинниками формування організаційного клімату виступають: особистісні характеристики керівників, стиль керівництва, розподіл робіт, ефективність побудови команди, комунікативна ефективність. Психологічний та організаційний клімат, формуючи клімат організації, взаємодіють між собою, підсилю-

ють або послаблюють ефективність розвитку організації та впливають на систему управління нею.

Організаційний та психологічний клімат визначають задоволення від роботи, залученість у роботу, якість виконання обов'язків, особисту ефективність і мотивованість персоналу. В свою чергу, ці чинники також впливають на психологічний клімат та організаційний клімат, формуючи їх особливості.

Клімат організації виступає одним із ключових факторів впливу на організаційну культуру.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Питання оцінювання клімату організації виступає вагомим важелем підвищення ефективності управління. Тому розуміння менеджментом можливості формування та удосконалення клімату в організації може стати конкурентною перевагою через зростання продуктивності та позитивне сприйняття організації співробітниками та стейкхолдерами.

Вартість людського капіталу останнім часом стрімко зростає, тому питання ефективності його використання виникає все з більшою гостротою. Одним із чинників, що визначає якісний склад персоналу організації, ефективність взаємодії між членами колективу, рівень продуктивності та мотивованості працюючих, виступає клімат організації.

Клімат організації доцільно розглядати через взаємодію організаційного та психологічного кліматів. Він визначає міжособистісні відносини, можливості та ефективність організаційного розвитку. Крім того, клімат організації визначає групові установки, зміст та стан організаційної культури, організаційні традиції, ставлення співробітників до організації та особливості процесу управління.

Список літератури

1. Baltes B. Psychological Climate in the Work Setting. *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. 2001. Vol. 18. P. 12355-12359. URL: 10.1016/B0-08-043076-7/01437-6.
2. Baltes B.B., Zhdanova L.S., Parker C.P. Psychological climate: A comparison of organizational and individual level referents. *Human Relations*. 2009. Vol. 62 (5). P. 669-700. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726709103454>
3. Burke M.J., Borucki C.C., Kaufman J.D. Contemporary perspectives on the study of psychological climate: A commentary. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2002. Vol. 11 (3). P. 325-340.
4. Hicks J. Management qualities and their effects on employee satisfaction and organizational success, part 1. *Radiol Manage*. 2010. Vol. № 32. P. 18-23.
5. Hogan T.D. The impact of staff case manager case management supervisor relationship on job satisfaction and retention of RN case managers. *Lippincotts Case Manag*. 2005. Vol. 10 (5). P. 246-253.
6. Ingham J.M. Psychological Climate in the Work Setting. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. 2001. Elsevier Science Ltd. P. 12355-12359.
7. James L.A., Sells S.B. Psychological Climate: Theoretical Perspectives and Empirical Research. In *Toward a Psychology of Situations: An Interactional Perspective* ed. Magnusson, D. 1981. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Hillsdale. P. 275-297.
8. James L.A., James L.R. Integrating Work Environment Perceptions: Explorations into the Measurement of Meaning. *Journal of Applied Psychology*. 1989. Vol. 74 (5). P. 739-751.
9. James L.R., James L.A., Ashe D.K. The meaning of organizations: The role of cognition and values. / *Organizational Climate and Culture*. Ed. Schneider B. 1990. San Francisco: Jossey-Bass. USA, P. 40-89.
10. James L.R., Jones A.P. Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*. 1974. Vol. 81. P. 1096-1208.
11. Lee H. Factors influencing job satisfaction of front-line nurse managers: a systematic. *Nurs Manag*. 2008. Vol. 16 (7). P. 768-783.
12. lee W.-T., Zhang H., Funk II K.H. The psychology of organizational and social sustainability. *Journal Frontiers of Engineering Management*. 2019. Vol. 6 (3), P. 336-350. URL: <http://www.engineering.org.cn/en/10.1007/s42524-019-0029-0>
13. Parker C., Baltes B., Young S., Huff J., Altmann R., LaCost H., Roberts J. Relationships between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Meta-Analytic Review. *Journal of Organizational Behavior*. 2003. Vol. 24. P. 389 - 416. URL:

https://www.researchgate.net/publication/227618629_Relationships_between_Psychological_Climate_Perceptions_and_Work_Outcomes_A_Meta-Analytic_Review

14. Schneider B. Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*. 1975. Vol. 28. P. 447-526.
15. Schneider B., Salvaggio A.N., Subirats M. Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*. 2002. Vol. 87. P. 220-229.
16. Schneider B., Snyder R.A. Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of applied Psychology*. 1975. Vol. 60. P. 318-346.
17. Schyns B., van Veldhoven M., Wood S. Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction: The example of supportive leadership climate. *Leadership & Organization Development Journal*. 2009. Vol. 9. P. 649-663.
18. Базалійська Н.П., Микитюк С.С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 1 (06). С. 24-31.
19. Вежновець Т.А. Провідні чинники впливу на стан соціально-психологічного клімату в колективі медичних працівників. *Профілактична медицина*. 2017. Том XXII (2). С. 133 -140.
20. Долга Г.В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С.71-75.
21. Ермолова Е.О., Щемель А.О. Взаимосвязь доминантных способов совладающего поведения и оценки социально-психологического климата в структурных подразделениях ОВД. *Развитие человека в современном мире*. 2017. №2. С. 127-135.
22. Линенко А.В. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2008. №4. С. 111-116.
23. Мансуров Н.С. Морально-психологический климат и его изучение: монография. 2004. Москва: Дело. 235 с.
24. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. 2010. Київ : Академвидав. 544 с.
25. Падафет Ю. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. *Держслужбовець*. 2016. №. 5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/may/issue-5/article-17745.html>
26. Парыгин, Б.Д. Социальная психология. Истоки и перспективы. 2010. Санкт Питербург: СПбГУП. 533 с.

References

1. Baltes, B. (2001). «Psychological Climate in the Work Setting». *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. Vol. 18, p. 12355-12359. Available at: 10.1016/B0-08-043076-7/01437-6.
2. Baltes, B.B., Zhdanova, L.S., Parker C.P. (2009). «Psychological climate: A comparison of organizational and individual level referents». *Human Relations*. Vol. 62(5), pp. 669-700. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726709103454>
3. Burke, M.J., Borucki, C.C. & Kaufman J.D. (2002). «Contemporary perspectives on the study of psychological climate: A commentary». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 11(3), pp. 325-340.
4. Hicks, J. (2010). «Management qualities and their effects on employee satisfaction and organizational success, part 1». *Radiol Manage*. Vol. № 32, pp. 18-23.
5. Hogan, T.D. (2005). «The impact of staff case manager case management supervisor relationship on job satisfaction and retention of RN case managers». *Lippincotts Case Manag*. Vol. 10(5), pp. 246-253.
6. Ingham, J.M. (2001). *Psychological Climate in the Work Setting*. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. Elsevier Science Ltd. pp. 12355-12359.
7. James, L.A., & Sells, S.B. (1981). *Psychological Climate: Theoretical Perspectives and Empirical Research*. In *Toward a Psychology of Situations: An Interactional Perspective*. Magnusson, D. [ed.]. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Hillsdale, New Jersey, USA, pp. 275-297.
8. James, L.A., & James, L.R. (1989). «Integrating Work Environment Perceptions: Explorations into the Measurement of Meaning». *Journal of Applied Psychology*. Vol. 74(5), pp. 739-751.
9. James, L.R., James, L.A., & Ashe, D.K. (1990). *The meaning of organizations: The role of cognition and values*. In: Schneider B (ed.) *Organizational Climate and Culture*. Jossey-Bass, San Francisco, USA, pp. 40-89.
10. James, L.R., & Jones, A.P. (1974). «Organizational climate: A review of theory and research». *Psychological Bulletin*. Vol. 81, pp. 1096-1208.
11. Lee H. (2008). Factors influencing job satisfaction of front-line nurse managers: a systematic. *Nurs Manag*. Vol. 16(7), pp. 768-783
12. lee, W.-T., Zhang, H., & Funk II, K.H. (2019). «The psychology of organizational and social sustainability». *Journal Frontiers of Engineering Management*. Vol. 6(3), pp. 336-350. Available at: <http://www.engineering.org.cn/en/10.1007/s42524-019-0029-0>
13. Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, J., Altmann, R., LaCost, H. & Roberts, J. (2003). «Relationships between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Meta-Analytic Review». *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 24, pp. 389 - 416. Available at: https://www.researchgate.net/publication/227618629_Relationships_between_Psychological_Climate_Perceptions_and_Work_Outcomes_A_Meta-Analytic_Review

-
14. Schneider, B. (1975) «Organizational climates: An essay». *Personnel Psychology*. Vol. 28, pp. 447-526.
 15. Schneider, B., Salvaggio, A.N., & Subirats, M. (2002). «Climate strength: A new direction for climate research». *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, pp. 220–229.
 16. Schneider, B., & Snyder, R.A. (1975). «Some relationships between job satisfaction and organizational climate». *Journal of applied Psychology*. Vol. 60, pp. 318-346.
 17. Schyns, B., van Veldhoven, M., & Wood, S. (2009). «Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction: The example of supportive leadership climate». *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 9, pp. 649-663.
 18. Bazaliyska, N.P, Mykytyuk S.S. (2017). «Improving the socio-psychological climate at an industrial enterprise. Eastern Europe: Economy». *Biznes ta upravlinnya*. Issue 1 (06), pp. 24-31.
 19. Vezhnovets, T.A. (2017). «Leading factors influencing the state of the socio-psychological climate in the team of medical workers». *Profilaktychna medytsyna*. Volume XXII (2), pp. 133 -140.
 20. Dolga, G.W. (2018). «Psychological aspects of personnel management: problems of theory and practice». *Intelekt XXI*. no 2, pp. 71-75.
 21. Ermolova, E.O., Schemel, A.O. (2017). «The interrelation of dominant coping behaviors and assessment of the socio-psychological climate in the structural divisions of IAB». *Razvitiye cheloveka v sovremennom mire*. no 2, pp. 127-135.
 22. Lynenko, A.V. (2008). «The essence and analysis of the labor potential of the enterprise in terms of efficiency of its use». *Derzhava ta rehiony. Seriya «Ekonomika ta pidpryyemnytstvo»*. no 4, pp. 111-116.
 23. Mansurov, N.S (2004). *Moral'no-psikhologicheskii klimat i yego izucheniye*. [Moral and psychological climate and its study]. Delo. Moscow. Russia.
 24. Orban-Lembrick, L.E. (2010). *Psykhohohiya upravlinnya*. [Psychology of Management]. Akademydav. Kyiv. Ukraine.
 25. Padafet, Yu. (2016). «Formation of the socio-psychological climate in the collective» *Dezhsluzhbovets'*. no. 5. Available at: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/may/issue-5/article-17745.html>
 26. Parygin, B.D. (2010). *Sotsial'naya psikhologiya. Istoki i perspektivy*. [Social psychology. Origins and Prospects]. SPbGUP. St. Petersburg. Russia.

Стаття надійшла до редакції 26.04.2021 р.