

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

**Кваліфікаційна робота
магістра**

**ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ
ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОЇ
УСТАНОВИ**

Виконав: магістрант 2-го курсу, групи 8.2810-з
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»
С.Е. Чорна

Керівник: доцент кафедри соціальної філософії
та управління, доцент,
к.філос.н. Широбокова О.О.

Рецензент: доцент кафедри соціальної філософії
та управління, доцент,
к.філос.н. Маловічко О.В.

Запоріжжя – 2021

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 92 сторінок, 97 позицій у списку літератури, 3 додатку.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ, ФАКТОР, ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ, КЕРІВНИК ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ

Мета дослідження: визначити умови та характер впливу організаційного клімату на лідерські якості керівника державної установи.

Об'єкт дослідження: організаційний клімат державної установи.

Предмет дослідження: лідерські якості керівника державної установи.

Методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, системний.

Новизна дослідження зумовлена недостатньою розробкою проблем організаційного клімату в державній установі, зокрема, як фактору впливу на формування лідерських якостей керівників.

Гіпотеза: Найбільший вплив організаційного клімату колективу відбувається на перших етапах діяльності роботи керівника.

Висновки:

1. Один із важелів управління персоналом – організаційний клімат – починає працювати і на державній службі, хоча його формування та розвиток поки що відбувається стихійно і з протиріччями, що іноді зовсім не сприяє ефективній діяльності державних службовців.

2. Розвиток організаційного клімату сприяє професіоналізації колективів органів державної влади, розкриттю та розвитку творчого потенціалу кожного службовця і його продуктивній самореалізації у професійній діяльності.

3. Керівник мусить уміло контактувати з неформальними лідерами, проте найзначніший ефект організаційного та виховного впливу на підлеглих відбувається з огляду на поєднання керівництва і лідерства.

SUMMARY

The qualifying paper consists of 90 pages, 97 items in the reference list, 1 appendix.

ORGANIZATIONAL CLIMATE, FACTOR, LEADERSHIP QUALITIES, HEAD OF PUBLIC INSTITUTION

Objective of the research: to determine the conditions and nature of the impact of organizational climate on the leadership qualities of the head of a public institution.

Object of the research: organizational climate of a public institution.

Subject of the research: leadership qualities of the head of a state institution.

Methods of the research: analysis, synthesis, induction, deduction, system.

Novelty of the research is due to insufficient development of organizational climate problems in public institutions, in particular, as a factor influencing the formation of leadership qualities of heads.

Hypothesis: The greatest influence of the organizational climate of the team occurs in the early stages of the head's activity.

Conclusions:

1. One of the levers of personnel management - the organizational climate - begins to work in the civil service as well, although its formation and development is still spontaneous and contradictory, which sometimes does not contribute to the effective work of civil servants.

2. The development of the organizational climate contributes to the professionalization of public authorities, the revealing and development of creative potential of each employee and his/her productive self-realization in professional activities.

3. The head must be able to communicate with informal leaders, but the most significant effect of organizational and educational influence on subordinates is due to the combination of headship and leadership.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ІСТОРИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КЛІМАТУ ЯК ФАКТОРУ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ	9
1.1. Історія дослідження організаційного клімату як фактору формування лідерських якостей керівника державної установи	9
1.2. Сутність та зміст понять: «організаційний клімат», «фактор», «лідерські якості», «керівник».....	19
1.3. Принципи та методи дослідження організаційного клімату як фактору формування лідерських якостей керівника державної установи	32
РОЗДІЛ 2 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КЛІМАТУ ЯК ФАКТОРУ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ	38
2.1. Сутність та функції організаційного клімату в державній установі	38
2.2. Стилi і типологія лідерських якостей керівника.....	46
2.3. Особливості впливу організаційного клімату установи на діяльність керівника	57
РОЗДІЛ 3 ПРАКСЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КЛІМАТУ ЯК ФАКТОРУ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ	65
3.1. Сучасний стан впливу організаційного клімату на формування лідерських якостей керівника державної установи	65
3.2. Напрями оптимізації впливу організаційного клімату на формування лідерських якостей керівника державної установи	73
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	85
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена складністю та недостатньою розробкою проблем організаційного клімату в публічному управлінні та адмініструванні, зокрема, як фактору впливу на формування лідерських якостей керівників, необхідністю систематизації наявного досвіду застосування здобутків науки при використанні організаційного потенціалу колективу, потребами практики щодо використання управлінських і психологічних знань та вмінь керівниками різних рівнів для оптимізації організаційних відносин у колективі. Ефективність діяльності керівників державних установ суттєвим чином залежить від організаційних явищ в колективах, зокрема: організаційного клімату, характеру і емоційного забарвлення взаємовідносин між співробітниками, їх згуртованості; ступеня узгодженості формальних і неформальних структур; наявності, а також засобів вирішення й попередження міжособистісних конфліктів; відповідності стилю керівництва рівню розвитку колективу.

Окремі аспекти проблеми розглядались в монографіях, наукових збірниках та навчально–методичних працях Н. Анікеєвої, В. Антонюка, В. Бойка, О. Бандурки, А. Дзюри, К. Вольциса, А. Донцова та ін.

Практичні аспекти формування організаційного клімату у колективах державних органів, в спеціальній літературі були висвітлені в публікаціях І. Андрєєвої, О. Барабанщикова, О. Бродчинко та ін.

Проблемна ситуація. Аналіз результатів вивчення організаційного клімату в колективах державних установ показує, що в колективах із сприятливим організаційним кліматом легше справляються із завданнями, нижча плинність кадрів. Недооцінка ролі колективного настрою й згуртованості веде до втрати приблизно 15% робочого часу і може суттєво знижувати взаємодопомогу й надійність роботи.

Несприятливий організаційний клімат негативно впливає на рівень захворюваності особового складу внаслідок розвитку у нього хронічних стресових реакцій, так зване емоційне вигорання, а оскільки керівник в будь-

якому разі є співробітником організації, організаційний клімат обов'язково виконує функцію впливу на його особистісні характеристики, тому, у зв'язку з викладеним, існує нагальна необхідність дослідження організаційного клімату як фактору впливу на формування лідерських якостей керівників державної установи.

Об'єкт дослідження: організаційний клімат державної установи.

Предмет дослідження: лідерські якості керівника державної установи.

Мета дослідження: визначити умови та характер впливу організаційного клімату на лідерські якості керівника державної установи.

Для досягнення поставленої мети, були визначені такі *наукові завдання:*

- дослідити історію дослідження організаційного клімату як фактору формування лідерських якостей керівника державної установи;
- визначити основні поняття роботи: «організаційний клімат», «фактор», «лідерські якості», «керівник»;
- обґрунтувати принципи та методи дослідження організаційного клімату як фактору формування лідерських якостей керівника державної установи;
- визначити сутність та функції організаційного клімату в державній установі;
- обґрунтувати стилі і типологію лідерських якостей керівника;
- визначити особливості впливу організаційного клімату установи на діяльність керівника;
- проаналізувати сучасний стан впливу організаційного клімату на формування лідерських якостей керівника державної установи;
- запропонувати напрями оптимізації впливу організаційного клімату на формування лідерських якостей керівника державної установи.

Гіпотези дослідження:

1. Найбільший вплив організаційного клімату колективу відбувається на перших етапах діяльності роботи керівника.

2. Серед лідерських якостей керівника виділяються статичні та динамічні якості: статичні – якості, що не зазнають істотних змін під впливом організаційного клімату (здатність обробляти інформацію, підприємницький хист, творчі здібності); динамічні – навпаки (рівність, здатність керувати підлеглими, здатність вирішувати конфлікти, можливість розуміти позицію лідера в організації, безкорисливість, врівноваженість, комунікабельність).

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури, додатків.

РОЗДІЛ 1

ІСТОРИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КЛІМАТУ ЯК ФАКТОРУ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ

1.1. Історія дослідження організаційного клімату як фактору формування лідерських якостей керівника державної установи

Аналіз стану наукової розробки проблеми вважаємо слід робити не з куту організаційного клімату установи, а з точки зору підходів до розуміння феномену лідерства, адже розуміння феномену лідерства є важливим під час розгляду лідерських якостей керівника. До кінця XIX – початку XX століть основні підходи до проблеми були суто описовими. Аналіз став надбанням XX століття. Різні теорії намагалися пояснити природу лідерства та визначити фактори, що впливають на це явище. У узагальненому вигляді можна виділити кілька груп подібних теорій.

Теорії «героїв» і «теорія особливостей». Теорії цієї групи є одними з найдавніших. Коротко згадаємо лише деякі їх джерела. Як відомо, значна частина політичних та психологічних рис та особливостей визначається соціально–культурними обставинами. Так, стародавні єгиптяни приписували своєму імператору «божественні риси»: «авторитетний вираз» в устах, «розуміння в серці», але «його мова – гробниця справедливості» [67, с. 203].

«Іліада» Гомера розкрила чотири необхідні, на думку давніх греків, якості лідерів: справедливість (Агамемнон), мудрість (Нестор), хитрість (Одісей) і доблесть (Ахілл). Списки таких чи подібних якостей зустрічаються в різних культурах [67, с. 205].

У XX столітті відомі представники «героїчної» теорії (Т. Карлайл, Е. Дженнінгс, Дж. Дауд та інші) намагалися вивчити якості «успадкованих» та «допомагаючих захопити маси». Потім, слідуючи «героїчному», «теорія рис»

намагалася відповісти на питання, якими якостями повинен володіти керівник як особливий предмет діяльності.

Його прихильники (Л. Бернард, В. Бінхем, О. Тед, С. Кілборн та інші) вважали, що певні психологічні якості та властивості («риси») роблять людину лідером. Лідер розглядався ними через призму ряду факторів. По-перше, до таких факторів належать його «здібності» – розумові, словесні та ін. По-друге, «досягнення» – освіта та фізичний розвиток. По-третє, «відповідальність» – залежність, ініціативність, наполегливість, бажання тощо. По-четверте, «участь» – активність, співпраця тощо. По-п'яте, «статус» – соціально–економічний статус, популярність. По-шосте, «ситуативні особливості» особистості визнавались важливими [67, с. 214].

У розробку «теорії рис» вніс свій внесок М. Вебер. Він вважав: «три якості є для політика вирішальними: пристрасть, почуття відповідальності й окомір... Пристрасть у змісті зосередження на суті справи, пристрасна самопожертва ... Очевидець, здатний із внутрішнім спокоєм і спокоєм впливати реаліями ... потрібна дистанція стосовно речей і людей ... Проблема це втиснути в ту саму душу і жар пристрасть і холодне око» [77, с. 25].

При всій своїй цікавості теорії «героїв» і «рис» не надто продуктивні в науковому плані. Вони дозволяють чудово описати вражаюче явище, але не можуть пов'язати лідерські якості із соціально–психологічним кліматом. Наукове вивчення феномену лідерства пішло далі.

Екологічні теорії. Основна позиція групи теорій, об'єднаних під цією назвою, говорить: лідерство – це функція середовища, тобто певні часи, місця та обставини, включаючи культурні.

Цей підхід ігнорував індивідуальні відмінності, пояснюючи їх поведінку виключно вимогами навколишнього середовища. Отже, на думку Д. Гриджука, тип керівництва в групі в першу чергу залежить від характеру групи та проблем, які вона повинна вирішувати [48, с. 27].

В. Хокінг припустив, що лідерство є функцією групи, яка передається лідеру лише тоді, коли група хоче слідувати запропонованій їм програмі. У зв'язку з цим автор висунув дві гіпотези:

- 1) кожна ситуація визначає як якості керівника, так і самого керівника;
- 2) якості особистості, які визначаються ситуацією як лідерські якості, є результатом попередніх ситуацій лідерства. Однак, не провокуючи неприйняття, такі висновки також мало прояснили.

У свій час Дж. Шнейдер з подивом виявив, що кількість генералів в Англії в різні часи було прямо пропорційно кількості військових конфліктів, у яких брала участь країна. Це стало найбільш яскравою ілюстрацією справедливості теорій середовища. Для оцінки їхньої суті скористаємося висловленням А. Мєрфі: ситуація викликає лідера, що і повинен стати інструментом вирішення проблеми. Тобто ситуація ситуацією, але й сам лідер щось значить.

Індивідуально – ситуативні теорії. Ця група теорій схожа на симбіоз двох попередніх. Він одночасно враховує як психологічні риси лідера, так і умови, в яких відбувається процес керівництва. Зокрема, на думку Г. Юркевича, лідерство породжується трьома основними факторами: особистими якостями лідера, групи його послідовників та сформованою ситуацією чи «подією» (наприклад, проблема, що визначає групу) [92, с. 30].

Р. Стогділл та С. Чартл пропонували скасувати лідерство через поняття «статус», «взаємодія», «свідомість» та «повернення» окремих інших членів організованої групи. Зрештою, лідерство розглядається як система людських відносин, а не як характеристика споживаного індивіда.

Х. Герт та С. Міллс вважають, що для розуміння феномену лідерства необхідно звернути особливу увагу на такі фактори, як риси та мотиви лідера, його соціальний імідж, мотиви його послідовників, риси лідерської ролі та вивчення «інституційний контекст» та «ситуація» [67, с. 200].

Таким чином, у різних варіантах теорії цієї групи намагаються розширити достоїнства попередніх підходів. Вже можна проаналізувати соціально–психологічний клімат групи, від якої залежить статус керівника.

Теорії взаємодії – очікування. На думку Дж. Хоманса та Дж. Хемфілда, теорія лідерства створює три основні зміни: дію, взаємодію та пристосування. Це свідчить про те, що посилена взаємодія та участь у спільних заходах сприяє посиленню почуття спільної симпатії, а також впровадженню більшої визначеності в групові норми. Лідер у цій теорії визначається як заздалегідь ініціатор взаємодії [92, с. 32].

Наприклад, теорія Р. Стогділла про «збільшення очікувань» базується на простому твердженні. За його словами, члени групи в процесі взаємодії збільшують сподівання на те, що кожен з них і надалі діятиме відповідно. Роль індивіда визначається загальними очікуваннями, очікуваннями, і якщо його дії збігаються з групами очікування, він може отримати дозвіл на це, приєднуючись до того, що додати («прийняти») до групи. Лідерський потенціал людини залежить від його здатності ініціювати необхідні взаємодії та очікування.

Згідно з теорією шляху–мети М. Еванса, ступінь уваги керівника визначає усвідомлення послідовниками майбутнього заохочення, а ступінь ініціювання структури керівником визначає усвідомлення підлеглими того, яку поведінку буде заохочувати. Близька до нього «мотиваційна теорія» (Р. Хоу, Б. Бассі) розуміла лідерство як спробу зміни поведінки членів групи шляхом зміни їх мотивації. Ф. Фідлер вважав, що «поведінка керівництва» залежить від вимог конкретної ситуації. Наприклад, «орієнтований на працю» керівник буде ефективним в екстремальних ситуаціях (занадто легко або занадто важко). Лідер, орієнтований на «стосунки», як правило, ефективний у вирішенні «поміркованих», як би «проміжних» проблем.

«Гуманістичні» теорії лідерства. Група теорій лідерства, яку називають «гуманістичною», зосереджувала свою увагу на розвитку ефективної організації. На думку представників цього підходу, людина за своєю

природою є «мотивованою істотою», а організація за своєю природою завжди структурована і контрольована. Основною функцією керівництва є модифікація організації з метою забезпечення волі індивідів реалізувати свій мотиваційний потенціал та задовольнити їхні потреби – проте, одночасно досягаючи цілей організації [92, с. 36].

Д. Макгрегор розробив дві теорії організації лідерства. Перша, так звана Теорія Х, базується на припущенні, що люди, як правило, пасивні, суперечать потребам організації, а отже, їх потрібно керувати та «мотивувати». Друга, Теорія Y, базується на припущенні, що люди вже мотивовані і прагнуть до відповідальності, тому необхідно організовувати та направляти їх так, щоб вони одночасно реалізовували свої цілі та цілі організації. Ці дві теорії відображали фактично два етапи розвитку організації.

С. Аргіріс також вказав на існування конфлікту між організацією та особою. За його словами, природа організації передбачає структурування ролей її членів та контроль за їх діяльністю. В природі людини є прагнення до самореалізації через прояв ініціативи та відповідальності. Виявляється, ефективне керівництво повинно це враховувати і покладатися насамперед на ці якості. Р. Лікерт вважав, що лідерство – процес відносний, і лідер повинен брати до уваги очікування, цінності, міжособистісні навички підлеглих. Лідер повинен дати підлеглим зрозуміти, що організаційний процес спрямований на їхню користь, тому що забезпечує ним волю для відповідального й ініціативного прийняття рішень [67, с. 203].

У рамках даної теорії Р. Блайк і Дж. Моутон зуміли зобразити лідерство графічно: по осі абсцис – турбота про індивідів, по осі ординат – турбота про результат. Чим вище значення цих координат, тим більше розвинені відносини довіри й поваги в організації.

У цілому ж, відзначивши умовну «гуманність» даних теорій, зробимо висновок: це був все-таки крок уперед у порівнянні з попередниками. Гуманістичний підхід опирається на поглиблений аналіз індивідуально-

психологічний корінь феномена лідерства. Саме з цього підходу можна вважати почався аналіз взаємодії лідерській якостей та соціально-психологічного клімату.

Теорії обміну. Представники цієї теорії (Дж. Хоманс, Дж. Марч, Х. Саймон, Х. Келлі та ін.) Виходять з того, що соціальні відносини є формою особливого обміну, під час якого члени групи роблять певну не тільки реальну, продуктивний, але і суто психологічний внесок, за який вони отримують певний психологічний «дохід». Взаємодія триває доти, доки всі учасники не знайдуть такий обмін взаємовигідним. Т. Якобс сформулював свою версію теорії обміну таким чином: група надає лідеру статус і повагу в обмін на його незвичну здатність досягти мети. Процес обміну є складно організованим, він включає численні системи «кредитування» та складних «платежів» [92, с. 37].

Мотиваційні теорії лідерства. На думку В. Стоуна, мотив – це свого роду вивчена «настирлива ідея», заснована на внутрішній потребі грамотно мати справу з навколишнім середовищем. Незалежно від початкової потреби (сила, престиж, самовираження), мотивація залежить від сприйнятих можливостей людини. Природно, занадто велика мотивація може спотворити сприйняття. Наприклад, надто вмотивований кандидат, який об'єктивно має мало шансів на успіх, може сліпо вірити у свою перемогу на виборах. Однак найчастіше людина висуває свою кандидатуру, коли усвідомлює, що у неї є шанс на перемогу, достатня кількість навичок та серйозна підтримка. Як зазначав Д. Шлезінгер, «амбіції часто розвиваються в конкретній ситуації як відповідь на можливості, які пропонує політика» [67, с. 278].

Для лідерства важливим є мотив плюс можливість його реалізації, оскільки мотив без такої можливості дорівнює руху без напрямку. А. Маслоу, відомий прихильник гуманістичної психології, у своїй теорії ієрархічних потреб доводив, що коріння лідерства виникає в процесі трансформації людських бажань (мотивів, що походять від почуттів) у потреби, соціальні прагнення, колективні очікування та політичні вимоги, тобто мотиви, які

залежать від середовища. В ієрархії потреб на нижчому рівні знаходяться фізіологічні потреби, на середньому – безпека, на вищому рівні – афективні потреби. Розчарування нижчих потреб збільшує мотивацію їх задоволення. Завдання керівника – запобігти фрустрації, апатії, неврозам та іншим формам «соціальних розладів» шляхом трансформації потреб громадян у соціально–продуктивне русло. Лідери як би конвертують надії й прагнення в санкціоновані очікування.

Метою нашого дослідження є виявлення впливу організаційного клімату на державну установу. Очевидно, здоровий організаційний клімат є однією з умов підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників та роботи в команді. З одного боку, це відбувається спонтанно, з іншого – це результат систематичної психологічної роботи з членами команди, спеціальних заходів, спрямованих на створення та підтримку підтримуючих, гармонійних відносин між керівниками та персоналом.

Аналіз літератури (Л. Буєва, Є. Кузьмін, А. Лутошкін, Б. Паригінґта ін.) показує, що дослідники роблять подібні визначення поняттю «соціально–психологічний клімат».

Отже, поряд із поняттям «організаційний клімат» використовуються поняття «соціально–психологічний», «емоційно–психологічний клімат», «ставлення», «сумісність», «управління колективом», «колективна психологія» та інші. Всі вони супроводжуються різницею в термінах та розумінні цього явища. Запропоноване визначення не є достатньо систематичним, і часто вони або занадто вузькі, відображаючи лише одну зі своїх сторін (емоційну, моральну, соціальну), або занадто широкі, включно.

Автор В. Бозаджиев в 2013 році провів дослідження впливу організаційного клімату на установу. У його розумінні соціально–психологічний клімат – це цілісний специфічний соціально–психологічний стан організації в цілому, який характеризується відносно стабільним психологічним настроєм персоналу, що виявляється в різних формах спільної діяльності та спілкування у відносинах у які працівники знаходяться між

собою та соціальним середовищем. Сформований на основі емоційно–трудових відносин у групі та індивідуальних цінностей та ціннісних орієнтацій, організаційний клімат визначає систему відносин співробітників між собою, їх роботою та усіма формами життя. Клімат – це якісний аспект міжособистісних відносин, який проявляється у вигляді психологічних умов, що сприяють або перешкоджають розвитку продуктивної діяльності людини в групі.

Основними показниками гарного організаційного клімату персоналу є прагнення зберегти цілісність групи, сумісність, гармонію, єдність, комунікабельність, відкритість та відповідальність.

Клімат в організації залежить від рівня сумісності та гармонії членів групи. Сумісність і гармонія визначають ступінь взаємозв'язку і взаємозалежності людей. Ефективно робоча група – це група психологічної цілісності. Замість багатьох «Я» існує поняття «МИ». Думки, оцінки, почуття та дії особистості «Я» зближуються, є спільні інтереси та цінності взаємодоповнюючих інтелектуальних та особистісних характеристик.

Одним з найважливіших завдань компанії є створення адекватного сприйняття цінностей та значень її персоналу. Для цього формується внутрішній образ або імідж компанії, що відображається у свідомості (та підсвідомості) працівників.

Поняття образу трактується в російських та зарубіжних дослідженнях по–різному. Російські автори (А. Бодалев, Ф. Кузін, А. Панасюк, Е. Перелигіна та ін.) Дотримуються, як правило, двох точок зору. З одного боку образ розуміється як сформований у масовій чи індивідуальній свідомості емоційно заряджений образ когось чи чогось, з іншого – як думка про людину, організацію, товар, послугу тощо [67, с. 203].

Ми розглядаємо образ як думку про когось або щось, що породжується професійними зусиллями на основі емоційно забарвленого образу в образі свідомості (та підсвідомості) аудиторії (реципієнта).

Внутрішній імідж компанії – це думка (погляд), сформована професійними зусиллями на основі емоційно забарвленого сприйняття іміджу організації. Основними детермінантами внутрішнього іміджу є корпоративна культура організації та соціально–психологічний клімат.

Можна сказати інакше: внутрішній імідж – це образ і сприйняття психологічного ставлення до компанії її працівниками, менеджерами, власниками, акціонерами, правліннями та материнськими організаціями, що складають внутрішнє середовище компанії.

Крім того, наявність позитивного представництва об'єднує колектив, створює сприятливий соціально–психологічний клімат в організації.

Внутрішній імідж не настільки важливий, як образ у зовнішній сфері, тому створення позитивного іміджу – це більше, ніж просто хороша рекламна кампанія, це складний і багатогранний план, усі частини якого повинні бути суворо взаємопов'язані та взаємозалежні.

Внутрішній імідж дає впевненість у завтрашньому дні кожного окремого працівника, заохочуючи їх до більшої міри ідентифікації з компанією, активнішої роботи та повернення до спільної справи, впливає.

101–120 балів – індекс дуже високий. Цей показник свідчить про дуже сприятливу думку персоналу компанії щодо дуже привабливого іміджу інтер'єру. В організації склалася здорова емоційна та психологічна атмосфера, персонал цілком задоволений своєю роботою, стосунками з колегами та з керівництвом, вони бачать реальні перспективи її зростання, пишаються належністю до компанії, віддані їй. В цілому це свідчить про високу мотивацію професійної діяльності персоналу компанії [97].

85–100 балів – індекс високий (високий вигляд). Високий погляд відображає цілком позитивне ставлення персоналу до організації, вказуючи загалом позитивну думку про внутрішній імідж компанії. Працівники задоволені встановленими відносинами з керівниками та колегами, відчують турботу про працівників та керівництво компанії в цілому.

Компанія відчуває командний дух, високий рівень спілкування та ділову культуру [96].

65–84 бали – середній показник – показник доброї думки персоналу організації і, отже, хорошого внутрішнього іміджу компанії. Співробітники, як правило, задоволені своєю роботою в компанії, але не завжди відчують турботу про мотивацію керівників персоналу. Для компанії характерна не зовсім адекватна кадрова та соціальна політика. Існують або можуть бути передумови для міжособистісних конфліктів, хоча не завжди вживаються заходи щодо їх запобігання [96].

55–64 бали – індекс низький (думка низька). Низький показник внутрішнього іміджу відображає зниження внутрішнього іміджу компанії. Емоційно–психологічна атмосфера ускладнена, відносини між колегами та між персоналом та керівництвом напружені. Часто спостерігається зростаюче невдоволення персоналом в їх роботі та їх компанією в цілому, розчарування соціальної політики, зниження лояльності до неї та, як наслідок, висока плинність кадрів [96].

54 бали і нижче – індекс дуже низький (дуже негативний, погана думка). Цей показник внутрішнього іміджу демонструє тенденцію деградації компанії. Складна і напружена емоційно–психологічна атмосфера, відсутність перспектив для вдосконалення. Керівництво компанії не в змозі управляти внутрішніми ресурсами, турбуючись лише про себе, немає жодного інтересу до того, що відбувається у робочій силі. Ця ситуація вимагає термінового втручання (включаючи психологічне) для перегляду, реформування як зовнішнього, так і внутрішнього іміджу компанії [96].

Таким чином, визнаємо що соціально–психологічний клімат впливає на внутрішній імідж компанії, більшою мірою підтвердився.

Рекомендовано керівництву компанії: проводити різні акції спільного розміщення неробочого часу, створювати здорове середовище, не ворожу конкуренцію між працівниками та сприяти професійному розвитку

працівників, заохочуючи персонал до професійних досягнень, інформувати та залучати професіоналів для інноваційних проєктів, що дають можливість для творчого та професійного розвитку людей. Інформувати працівників компанії про історію, стандарти, норми поведінки в колективі, етику та етикет, пояснюючи основні елементи корпоративної культури у відповідних нормативних актах, вітчизняних статутах; адекватно оцінювати результати роботи своїх працівників та заохочувати їх працювати [96; 97].

Таким чином, ми бачимо, що існує багато теорій, що вивчають феномен лідерства, перші з них мало ефективні і не в змозі пов'язати феномен лідерства з соціально–психологічним кліматом. З часом із дослідженням науковцями інших теорій і почався аналіз взаємодії лідерських якостей та соціально–психологічного клімату. У сучасній системі державного управління роль лідерів зростає. Від ефективності управлінських дій лідерів залежить функціонування різних соціальних структур і суспільство в цілому. Проблема лідерства для сучасного українського суспільства, зміцнена демократичними цінностями, представляє особливий інтерес для подальшого дослідження.

1.2. Сутність та зміст понять: «організаційний клімат», «фактор», «лідерські якості», «керівник»

Для успішного здійснення дослідження організаційного клімату як фактору впливу на формування лідерських якостей керівника державної установи, перш за все, необхідно уточнити зміст та сутність головних понять, оскільки від цього залежить якість ходу дослідження.

Одним з головних понять у даній роботі виступає поняття «організаційний клімат», який часто в соціально–психологічній і соціально–філософській літературі зустрічається у таких синонімічних формах : «морально–психологічний клімат», «психологічний клімат», «емоційний клімат», «моральний клімат» тощо.

Владі потрібні фахівці – соціальні модератори, здатні організувати конструктивне та ефективне спілкування. Владу слід розглядати як постачальника послуг, а громадян – не як заявників, відвідувачів, зацікавлені сторони, а як споживачів – споживачів цих послуг [39, с. 86]. Лише за цієї умови уряд зможе налагодити справді конструктивний діалог із громадськістю, тобто стане відкритим та ефективним. Ефективне функціонування будь-якого органу державної влади чи місцевого самоврядування безпосередньо залежить від рівня спілкування в них, які мають різні форми прояву.

Саме комунікації визначають рівень підготовки державних службовців і прагнення до вдосконалення, вміння правильно висловлювати та відстоювати свою позицію, уважно вислуховувати чужу думку. Це умова успішного діалогу та спосіб швидшого вирішення проблеми [45; 50; 51].

Ключову роль у спілкуванні в будь-якому колективі відіграє керівник. Він повинен безпосередньо брати участь у формуванні сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Важливо, щоб керівник зміг правильно будувати відносини зі своїми підлеглими, був психологічно компетентний, підтримує дух співпраці та атмосферу довіри. І важливо також, що він був не тільки керівником, але й керівником колективу, адже не кожен керівник є керівником.

Стосовно до виробництва іноді ще говорять про виробничий клімат колективу. Саме цей факт змушує нас ретельно розібратися у сутності понять, які використовуються як ідентичні, чи правомірно таке використання? У самому загальному вигляді соціально-психологічний клімат колективу можна охарактеризувати як психологічний стан, який інтегрованим чином віддзеркалює особливості його життєдіяльності. Цей стан містить у собі когнітивний і емоційний компоненти, воно також характеризується різним ступенем усвідомленості.

Відповідно до точки зору психологів К. Платонова й Г. Голубєва соціально-психологічний клімат – це «найважливіший компонент

психологічного клімату групи в цілому, у якому крім нього входять клімат кольору, що породжується кольоровою гамою того, що оточує, зокрема, кольорами приміщення й апаратури і звуковим кліматом, який обумовлений не тільки виробничими шумами, але й, так званою, функціональною музикою» [60, с. 45].

Під духовною або психологічною атмосферою Б. Паригін, наприклад, має на увазі «специфічний психічний стан тієї або іншої групи людей, що проявляється в спілкуванні їх один з одним і стилі спільної поведінки» [55, с. 9]. Атмосфера тут розуміється як нестійка сторона колективної свідомості, що постійно змінюється. Відповідно до цього поняття організаційного клімату позначає у Б. Паригіна «не ті або інші ситуативні зміни в переважному настрої людей, а лише його стійкі риси» [55, с. 10].

Аналогічним чином розрізняє клімат і атмосферу К. Платонов. У його розумінні «клімат групи...» визначається стійким настроєм групи», а «соціально–психологічна атмосфера групи подібна до клімату, але відрізняється від нього меншою стійкістю й тому не завжди чітко усвідомлюється» [60, с. 11].

Соціально-психологічний клімат (від грецького слова klima (klimatos) уклін) – сторона міжособистісних відносин, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або суперечать продуктивній соціальній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі.

Найважливішим показником позитивного клімату є довіра та високі вимоги членів групи один до одного, доброзичлива, ділова та конструктивна критика, вільне вираження думки під час обговорення питань, що стосуються всього колективу, відсутність тиску на підлеглих та визнання їх право прийняти важливе для групи рішення. Жаріков Є. вважає, що соціально–психологічний клімат – це переважний у групі або колективі відносно стійкий психологічний настрій його членів, що проявляється у всіх різноманітних формах їхньої діяльності [25, с. 29].

На думку Н. Коломінського організаційний клімат колективу – це домінуючий у конкретному колективі відносно стійкий психічний настрій, який формується на основі психічного відображення умов життя і діяльності в міжособистісній взаємодії [35, с. 93].

В нашій роботі ми будемо додержуватися визначення поняття, запропоноване О. Волошиною, згідно з якою, поняттям «організаційний клімат» позначають систему відносин членів колективу один з одним, яка включає не тільки психічні реакції, але і суспільні відносини людей. Ті й інші складають зміст міжособистісних відносин у колективі [13, с. 84]. Наш вибір обумовлено по двом причинам.

По-перше, дане визначення є більш сучасним – проведене цим автором дослідження вкладається у часові рамки сучасності – 5 років.

По-друге, на відміну від інших досліджень, дане визначення сформульовано не в теоретичному контексті, як це має місце в підручниках або словниках, а з урахуванням практичних ситуацій.

Адже об'єктом апробації цього визначення стали реальні і діючі колективи, особливо співробітників міліції, яким доводиться за незначні матеріальні заохочення та соціальні компенсації ризикувати своїм життям. Тому проблема організаційного клімату є дуже актуальною.

В колективі проявляється ряд соціально-психологічних закономірностей, котрі якісно відрізняються від закономірностей у групах низького рівня розвитку. Зокрема, із збільшенням колективу:

- не зменшується внесок, що здійснюється його членами;
 - не знижується рівень дієвості групової емоційної ідентифікації;
- 3) не знижується мотивація сумісної діяльності;
- відсутні різкі протиріччя між індивідуальними та груповими інтересами;
 - наявний позитивний зв'язок між ефективністю сумісної діяльності та сприятливим психологічним кліматом;

– створюються найкращі можливості для процесів інтеграції й персоналізації.

Завдяки відношенню клімату до соціально–психологічних явищ, поперше, виявляється важливість групових ефектів як умови міжособистісної взаємодії в колективі, що визначає зворотний вплив міжособистісних відносин на спільну предметно-практичну діяльність людей.

Також, за допомогою цієї спорідненості соціально–психологічний клімат характеризується як стан міжособистісних відносин, що передбачає їх мінливість. До основних параметрів організаційного клімату відносяться громадська думка, колективні традиції та ритуали, згуртованість, спільність інтересів та цілей діяльності, співвідношення самоактуалізації особистості та групової ідентифікації, груповий настрій.

Наступне поняття, що буде впливати на хід дослідження є «фактор». Більшість словників дають наступне визначення поняття «фактор – (англ. factor – посередник, від латин. factor – той, що робить, від facio – роблю) умова, рушійна сила, причина будь–якого процесу.

Фактор – один з основних ресурсів розвитку системи; рушійна сила економічних, соціальних, виробничих процесів, що справляє значний вплив на результати діяльності.

У сучасній науці не існує єдиного тлумачення поняття «фактор». Існують також синоніми термінів «фактор», «стан» тощо. Їх спільні та різні категоріальні риси можна виділити, проаналізувавши наукові праці Ю. Бабанський, О. Дубасенюк, Н. Кузьміна, К. Недялкова, Л. Онучак, В. Панчук, Н. Сидорчук та ін.

Так, С. Ожегов у «Словнику російської мови» трактує фактор як «момент, значущу обставину в якомусь процесі, явищі». Визначення, подане у Словнику української мови – «фактор – стан, рушійна сила будь-якого процесу, явища, фактора» можна вважати дещо ширшим.

Так само цей термін визначений у роботі Л. Х'елла і Д. Зиглера за редакцією «стан, рушійна сила, причина явища, процес» [81, с. 21].

Розглянемо докладніше поняття «фактор». На думку Н. Кузьміної, фактор – це об'єктивна причина, що визначає певне явище та головна рушійна сила, що призводить до певних результатів [37, с. 133].

О. Дубасенюк розглядає фактор як фактор, що визначає характер та побудову бажаного об'єкта дослідження, можливі причини відмінностей на рівнях об'єкта дослідження [23].

На думку В. Панчука, фактор є основною внутрішньою та зовнішньою причиною, що викликає певне явище [53, с. 110]. Н. Сидорчук поглиблює досліджуване поняття та визначає його як основну внутрішню та зовнішню причину, яка спричинює підвищення рівня якості явища та підлягає корекції чи регулюванню в межах певного процесу [73]. Таким чином, поняття «фактор» застосовується у 2-х взаємопов'язаних значеннях: умов, які забезпечують життєдіяльність системи; потенційної сили – причини зміни результатів життєдіяльності [73, с. 38].

Фактор як філософська категорія ототожнюється з поняттям «чинник». У «Словнику української мови» це визначається як умова, рушійна сила, причина будь-якого процесу, що визначає його природу або одна з основних ознак; фактор. Оскільки терміни «фактор» і «чинник» мають спільні категоріальні ознаки, ми будемо використовувати їх у своєму дослідженні в синонімічному значенні. Але термін «фактор» сам по собі не відіграє великого значення в дипломній роботі без поєднання його з поняттям «соціально-психологічний клімат» та «лідерські якості». Тільки інтегруючи ці поняття в систему, ми зможемо розкрити тему дипломного дослідження. Отже розглянемо наступне поняття «лідерські якості».

Для визначення поняття «лідерські якості» спочатку проаналізуємо значення категорії «якість». Якість – філософська категорія, що виражає сукупність істотних ознак, особливостей і властивостей, які відрізняють один предмет або явище від інших і надають йому визначеність. Якість предмета або явища, як правило, не зводиться до окремих його властивостей. Воно пов'язане із предметом як цілим, охоплює його повністю й невіддільно від

нього. Тому поняття якості зв'язується з буттям предмета. Предмет не може, залишаючись самим собою, втратити свою якість [78, с. 14].

Якість, як визначення предмета, протиставлять предмету, як носію якості; протилежність ця позначається термінами «субстанція» і «атрибут», причому перша мислиться як незмінна, єдина, без'якісна вічна основа, різних між собою, й атрибутів, що характеризують цю основу. У самих атрибутів розрізняють два ступені: якості необхідні й істотні, що характеризують субстанцію, і властивості, випадково предмету приналежні й мінливі.

Це звичайне розуміння відносин предмета до його якості, освячена раціоналістичною філософією (наприклад Спинозою), має потребу в значних виправленнях. Про предмети ми довідаємося зі сприйняття, які нічого не говорять нам про незмінного носія якості.

Субстанція є, таким чином, поняття, що приєднує нашим мисленням до якості, з якими ми знайомимося завдяки нашим відчуттям. Але з тих пір як наука показала, що у відчутті нам зовсім не дана якість самого предмета, а лише відповідь нашої свідомості на зовнішній, невідомий нам вплив, стало необхідним розрізнення якостей двох видів: об'єктивної, що належить самому предмету, і суб'єктивної, що належить суб'єктові і тільки приписуваних предмету.

Дж. Локк намагався провести межу між суб'єктивними якостями й об'єктивними; до останнього він відносив число, форму, рух і спокій, величину й положення. Цей розподіл, однак, не витримує критики, тому що Локк відніс до первинних такі якості, які, по суті, визначають не самий предмет, а його просторові й тимчасові відносини. Сказати, що в предметі простір і час – самі істотні якості, значить сказати, що в ньому саме те істотно, що йому не належить, і навпаки. Простір і час, у всякому разі, не суть реальності в тому розумінні, у якому ми реальність приписуємо якостям, доступним нашому сприйняттю; простір і час суть форми або умови можливості сприйняття якості.

Таким чином, аналіз якостей приводить до визнання суб'єктивності всього змісту нашого сприйняття. З іншого боку, і саме поняття субстанції як носія якості анітрошки не збагачує нашого пізнання про предмет і являє собою чисту фікцію, виникнення якого пояснюється гаданою неможливістю мислити якості як самостійні елементи світу. Єдина дійсність для людини – це стан його свідомості, у числі яких перебувають і сприйняття зовнішнього миру; тому суб'єктивні, так звані вторинні якості, ми маємо право вважати частиною доступної нам дійсності [19, с. 127].

В економіці якість розуміється як сукупність характеристик продукції, що відносяться до її здатності задовольняти встановлені й передбачувані вимоги споживача.

У життєвому значенні під якістю розуміють ту або іншу властивість, ознаку або особливість, що визначає достоїнство якого–небудь предмета або явища. Наприклад, якість продукції, якісний товар.

У широкому змісті якість – взагалі будь–яка ознака або властивість. Наприклад, первинні й вторинні якості, негативні якості.

Тепер визначимо особливості лідерських якостей.

Лідер (англ. leader, від to lead – вести, керувати) – член групи, чий авторитет, влада, або повноваження приймаються іншими членами малої групи, які готові йти за ним [20, с. 11].

Лідерство є комплексним поняттям, яке містить в собі такі складові:

- асоціація з людськими якостями;
- з процесом, в якому «ведуть ведених»;
- з результатом діяльності людини [6, с. 54].

Справжній лідер має певний набір якостей, які виділяють його у колективі.

Лідерські якості – це сукупність природжених і придбаних психологічних, організаційних, управлінських якостей особи, які сприяють ефективному здійсненню формального і неформального керівництва і лідерства [10, с. 128].

Поняття лідер невід'ємно пов'язано з поняттям «керівник». Керівник є провідною і організуючою ланкою в соціальних системах управління. Управління діяльністю груп і колективів здійснюється у формі керівництва і лідерства [25, с. 76].

У сучасному світі існує багато теорій лідерства, найбільш значущими в науці є: 1) теорія рис, 2) теорія визначальної ролі послідовників, 3) ситуативна теорія, 4) синтетична теорія лідерства. Перша з цих теорій розглядає лідерство як явище. Саме наявність специфічних людських рис висуває людину на керівну посаду. У другій теорії вчені вважають, що для розуміння феномену лідерства необхідно мати уявлення про очікування та цілі лідера на політичному, державному та громадському рівнях. Третя теорія розглядає лідера як продукт певної ситуації.

Представники четвертої теорії пропонують враховувати всі компоненти, такі як: походження лідера та його соціалізація; оточення лідера, його послідовників та опонентів; відносини між лідером та його прихильниками; результати їх взаємодії. Лідерство можна розглядати як здатність людини, завдяки особистим якостям, впливати на поведінку людей, щоб зосередитись на досягненні мети [44, с. 464]. Основу лідерства в галузі державного управління можна визначити як особливий тип відносин управління. Багато людей стверджують, що керівництво прирівнюється до відносин між лідером і його послідовниками. Дослідники виділяють три основні теоретичні підходи до розуміння лідерства [28, с. 351]:

Синтетичний підхід розглядає лідерство як процес організації міжособистісних стосунків у групі, а лідер як суб'єкт управління цілим процесом. Згідно з цією теорією лідерство вважається діяльністю соціальної групи.

Харизматичний підхід стверджує, що лідером може бути людина, яка має певний набір особистих якостей і здатна організувати інших для високопродуктивної праці. Ставлення до харизматичного лідера ґрунтується на вірі в нього, повазі, а активність виконавця формується під впливом

харизми лідера. Такими здібностями володіють деякі харизматичні лідери, які ставлять втілення групових цінностей вище власних інтересів і здатні трансформувати власні цінності в загальні групові інтереси.

Вчені робили окремі спроби виявити психічні, фізичні та індивідуальні риси різних лідерів. Однак їм не вдалося сформувати певний набір якостей. Однак було встановлено, що деякі є обов'язковими для керівника: високі розумові здібності, широкі суспільні інтереси та зрілість.

Ситуаційний підхід доводить, що люди стають лідерами не лише завдяки своїй особистості, а й завдяки різним ситуаційним чинникам та відповідності відносин між лідером та ситуацією. Цей підхід доводить, що ситуативні фактори, що включають потреби та особисті якості підлеглих, характер завдання, доступність інформації, можуть зіграти вирішальну роль у керівництві. В контексті реформування політичної системи полягає вироблення специфічного стилю державного та державного керівництва, який увібрав у себе старі політичні традиції, засновані на національних уявленнях населення, та нові демократичні риси – ініціативність, прагнення до змін, незалежний політичний курс.

Ці особливості також вплинули на управлінську діяльність громадських лідерів. Надалі, окрім професійних та управлінських якостей, притаманних громадському лідеру, важливий потенціал особистості. Зараз замість жорстких навичок на першому місці виступають важкі навички. М'які навички, м'які навички або гнучкі навички «). Лідер на публічній арені стає головною людиною, і він починає працювати за принципом «роби як я», а не «роби, як я кажу» [97].

Керівництво – це організація процесу управління і координації дій: підтримка оперативної ефективності системи ухвалення і реалізації рішень, контроль і перевірка виконання. Це формальна владна позиція, яка не має відношення до особистих якостей людей (по Б. Калофу і С. Седербергу).

Керівник – це ведучий за руку, лідер (від англ. ведучий). В той же час ці поняття істотно розрізняються, оскільки керівник більшою мірою виражає

свої офіційні повноваження в управлінні колективом, а лідер виражає неофіційні тенденції міжособистісних відносин в групах, хоча іноді ці дві форми управління поєднуються в одній особі [35, с. 113].

Дослідники виділяють формальне і неформальне лідерство.

У першому випадку вплив на підлеглих виявляється з позицій посади. Процес впливу на людей через особисті здібності, уміння і інші ресурси отримав назву неформального лідерства. Тобто лідер може бути призначений офіційно, а може і не займати офіційного положення, але фактично керувати колективом через свої організаторські здібності.

Він не тільки направляє і веде своїх послідовників, але і хоче вести їх за собою, а послідовники не просто йдуть за лідером, але і хочуть йти за ним.

Обов'язковою умовою лідерства є володіння владою в конкретних формальних або неформальних організаціях найрізноманітніших рівнів і масштабу – від держави і навіть групи держав до урядових установ, місцевого самоврядування або народних і суспільних груп і рухів.

Формалізована влада лідера закріплюється законом.

Але у всіх випадках лідер має соціальну і психологічну, емоційну опору в суспільстві або в колективах людей, які за ним слідуєть.

Ще однією важливою умовою керівництва є довіра до лідера, тобто визнання його високих заслуг, заслуг і повноважень, визнання необхідності, правильності та результативності його дій. Це внутрішня угода з носієм влади, готовність діяти відповідно до її установок.

Адже змусити наслідувати себе за відсутності засобів примусу можна лише на основі довіри. І ця довіра означає, що люди перебувають у внутрішній злагоді та єдності з лідером.

Біхевіористичні вчені застосували три підходи до визначення значущих факторів ефективного лідерства: підхід з позицій особистих якостей, поведінковий підхід та ситуаційний підхід [65, с. 222].

Для більш повної картини явища лідерства ми розкриємо суть кожного з них.

Підхід до особистих якостей склався на початку ХХ століття, коли об'єктом дослідження було лідерство та лідерство.

Саме в цей період вперше був вивчений процес управління. Відповідно до особистої теорії лідерства, також відомої як теорія великих людей, найкращі лідери мають набір загальних для всіх особистих якостей. Розвиваючи цю ідею, можна стверджувати, що якщо ці якості вдасться виявити, люди можуть навчитися виховувати їх у собі та стати ефективними лідерами.

Деякі з цих вивчених рис – це рівень інтелекту та знань, вражаюча зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, соціальна та економічна освіта та високий рівень впевненості у собі.

У 40-х роках вони почали вивчати разом факти про взаємозв'язок між якістю та лідерством. Незважаючи на дослідження, вони не досягли консенсусу щодо якості обладнання, яке забезпечує справжнього лідера.

У 1948 р. Стогділ провів всебічний огляд досліджень керівництва, який стверджує, що вивчення характеристик якості продовжує давати суперечливі результати. Він виявив, що лідери, як правило, виявляють інтелект, прагнення до знань, надійність, відповідальність, активність, соціальну участь та соціально-економічний статус.

Однак Стогділ також зазначив, що ефективні керівники виявляють різні якості в різних ситуаціях.

В результаті він дійшов висновку, що людина не стає лідером лише тому, що керує набором особистих повноважень [65].

Розчарування дослідників у підході з позицій лідерських якостей призвело до того, що їх увагу привернула поведінка керівників. Таким чином виник наступний – поведінковий підхід, який створив основу для класифікації стилів керівництва або стилів поведінки.

Це стало важливим внеском та корисним інструментом для розуміння викликів лідерства. Розчарування у підході до лідерства з позицій особистих

якостей посилювалося приблизно тоді ж, коли теорія управління почала набирати силу поведінкової школи.

Відповідно до поведінкового підходу до керівництва, ефективність визначається не особистими якостями керівника, а його манерою поведінки щодо підлеглих.

Хоча поведінковий підхід вдосконалив дослідження лідерства, зосереджуючись на фактичній поведінці лідера, який може надихнути людей на досягнення організаційних цілей, його головним недоліком була тенденція припускати, що існує один оптимальний стиль керівництва. Пізніші автори і учені біхевіористської школи зазвичай визнавали, що необхідний ситуаційний підхід до керівництва.

Сучасні учені намагаються визначити, які стилі поведінки і особисті якості понад усе відповідають певним ситуаціям.

Результати їх досліджень показали, що аналогічно тому, як різні ситуації вимагають різних організаційних структур, так повинні обиратися і різні способи керівництва залежно від характеру конкретної ситуації.

Це означає, що керівник-лідер повинен уміти поводитись по-різному в різних ситуаціях [65].

Отже, під соціально-психологічним кліматом в нашому дослідженні ми будемо розуміти систему взаємовідносин один з одним членів колективу, яка включає психічні реакції і суспільні відносини людей [65].

Фактор розуміється як умова, рушійна сила, причина будь-якого явища, процесу.

Термін «лідерські якості» визначено як певні природжені або придбані психологічні, управлінські, організаторські якості особи, завдяки яким відбувається ефективне здійснення формального і не формального керівництва і лідерства.

Під керівником розуміється людина, яка виражає свої офіційні повноваження в управлінні колективом і є провідною ланкою в соціальних системах управління.

Лідерство в державному управлінні вимагає зосередження уваги на людських стосунках. Громадський лідер – це фахівець у галузі неформальних відносин, володар розвиненого соціального інтелекту та методів мотивації, авторитет досвідченого колективу. Це покращить якість надання державних послуг в Україні.

1.3. Принципи та методи дослідження організаційного клімату як фактору формування лідерських якостей керівника державної установи

Кожне дослідження має свою систему принципів і методів, які є необхідні для детального дослідження даної тематики. Для повного дослідження заданої тематики ми вважаємо за необхідне спочатку дати визначення поняттю «методологія».

Методологія трактується як «вчення про систему методів наукового пізнання, учення про використання принципів, категорій, законів науки в процесі пізнання і практики в інтересах здобуття нових знань. Тут також можна знайти таке визначення як система визначених засобів та прийомів, що використовуються у різних сферах діяльності» [9, с. 12].

У загальнонауковому визначенні метод – це система прийомів, принципів, вимог, яка орієнтує суб'єкта пізнання на вирішення конкретного науково-практичного завдання та досягнення результату у будь – якій сфері людської діяльності.

Метою нашого дослідження є отримання об'єктивних знань про вплив соціально-психологічного клімату на формування лідерських якостей керівника, тому процес нашого дослідження повинен відповідати принципу об'єктивності. Об'єктивність наукового підходу до фактів, що вивчаються, досягається спеціально організованим дослідницьким процесом. Принцип об'єктивності передбачає загальний обхват явища, що досліджується, є метою виявлення його сутності і різноманіття взаємних зв'язків, опір на досягнутий рівень наукового знання з урахуванням тих точок зору, що

висунуті з даної проблематики, творчий підхід до дослідження, що «досягається, з однієї сторони, застосуванням всієї сукупності різних методів для отримання із джерел максимально різної і широкої інформації в минулому, з іншої, намаганням іти уперед відповідно до нових суспільних запитів і успіхів, що досягнуті в інших галузях науки [9, с. 23].

Так, спираючись на принцип об'єктивності, ми розглядали лідерські явища, ураховуючи думки таких вчених як Г. Ашин, Ж. Блондель, А. Пахарев, О. Панарін, Є. Кудряшова, Г. Юркевич, Н. Коломінський, І. Бех тощо.

Принцип об'єктивності ми плануємо використовували на протязі всього дослідження. Керуючись ним ми в нашому дослідженні орієнтувались на об'єктивні та найбільш достовірні наукові дані. Цей принцип передбачає орієнтацію дослідника на отримання інформації, що характеризує об'єкт, що вивчається (його якості, особливості, структуру і т.п.), без врахування бажань суб'єкта, що пізнає, його світоглядних, політичних, моральних і інших орієнтирів.

Особливо важливий даний принцип під час аналізу первинної соціологічної інформації, отриманої в ході дослідження. Ми висвітлювали реальні результати дослідження, а не бажані факти.

До базових методологічних принципів соціального пізнання багато вчених відносять також принцип розвитку, або діалектичний принцип, який розглядає будь-яке явище соціального життя, той чи інший процес в розвитку з точки зору основних законів діалектики: заперечення, єдності та боротьби протилежностей, переходу кількісних змін у якісні.

Використовуючи цей принцип, дослідник виявляє джерела і причини розвитку, умови, фактори, середу, а також типовість, неповторність і різноманіття форм об'єкта, що вивчається. Разом з тим, у процесі розвитку принципів соціального пізнання діалектичний принцип виокремився у складну сукупність більш простих принципів, які стали предметом соціальної галузі наукового знання – діалектичної логіки.

Цей принцип було взято за основу під час написання першого підрозділу, де досліджувався розвиток ідей, думок і підходів до розуміння феномену лідерства, а також при написанні другого розділу при визначенні сутності та функцій організаційного клімату.

Фундаментальну роль у соціальному пізнанні відіграє принцип матеріалізму, відповідно до якого за вчинками, діями, мотивами і цінностями людей стоять соціально-економічні процеси, матеріальні явища життя суспільства.

Дослідження проблеми впливу клімату колективу на формування лідерських якостей особистості також неможливе без врахування не тільки соціально-економічних процесів та явищ, що відбуваються у суспільстві. Врахування людського фактору у структурі організації призводить до необхідності застосування принципу ідеалізму, який у якості джерела, причини соціальних явищ вважає ті суспільні ідеї, які є у масовій свідомості.

Також нами буде застосований принцип системності. Принцип системності спрямовує мислення на перехід від явищ до їх сутності, до пізнання цілісності системи, а також необхідних зв'язків предмету із оточуючими предметами, процесами. Протягом дослідження ми ставимо у центр пізнання уявлення про цілісність, яке має керувати пізнанням від початку і до закінчення дослідження. Так, розглянувши окремо організаційний клімат та лідерські якості особистості, ми знаходимо зв'язок між ними, розглядаємо як систему і доходимо висновку, що клімат колективу (скоріше його якісні показники) можуть виступати фактором формування лідерських якостей особистості керівника.

Також нами буде застосовуватися принцип комплексності, який передбачає найбільш повне дослідження всіх сторін об'єкта, що вивчається. При цьому він враховує взаємозалежності і взаємовпливи різних характеристики об'єкта, що вивчається. Крім того, комплексний підхід орієнтує на використання ідей додатковості, тобто опису і осмислення даного

явища зі всіх позицій. Саме цей принцип був найбільш застосовано в підрозділі 2.2 – для визначення стилів та типології лідерства.

Системний підхід або принцип системності вимагає розмежування зовнішньої й внутрішньої сторін матеріальних систем, сутності і її проявів, виявлення різних сторін предмета, розкриття форми й змісту, елементів і структури, випадкового і необхідного й так далі. Цей принцип направляє мислення на перехід від явищ до їхньої сутності, до пізнання цілісності системи, а також необхідних зв'язків розглянутого предмета з навколишніми його предметами, процесами.

У даному дослідженні застосовуватиметься принцип всеоглядності – необхідність охоплення найбільш важливих, необхідних сторін, відносин та відокремлення з їх сукупності визначальної, інтегративної сторони, від якої залежать інші.

Реалізація даних принципів стає можливим лише за допомогою загально-логічних методів: діалектичний, історичний, системний, метод абстрагування, індукції, а також методи аналізу та синтезу.

Тепер дещо конкретніше про них. Єдиним для всього дослідження є діалектичний метод, в ході якого ми будемо спиратися на діалектичні принципи і закони: принцип історизму, об'єктивності, загального зв'язку, законів єдності і боротьби протилежностей, переходу кількісних змін у якісні, заперечення. Діалектичний метод визначає управлінські структури організації в процесі їх розвитку, а саме – взаємозумовлений і суперечливий характер його дійсності [9, с. 43].

Ще одним з головних методів є абстрагування. Це процес уявного виділення, розчленовування окремих цікавлячих нас у контексті дослідження ознак і властивостей й одночасне відволікання від інших властивостей, ознак, відносин, які в даному контексті не істотні. Таким чином, тимчасове відокремлення від менш значущих ознак і властивостей, дозволяє глибше зрозуміти специфіку проектування управлінської структури організації державного типу. Паралельно з абстрагуванням, використовувався метод

індукції. Індукція – це прийом вивчення, характерний для дослідницьких наук. При використанні цього методу думка рухається від знання фактів часткового до загального знання законів. Індуктивні висновки як би «натякають» на відкриття загальних закономірностей. Цей метод, який ґрунтується як на вже наявних знаннях, так і на отриманих шляхом абстрагування, був використаний для загального осмислення проблематики роботи і виділення основних напрямків дослідження. У буквальному значенні індукція означає наведення. У дедуктивному умовиводі рух думки йде від знання загального до знання частки.

Дедуктивні умовиводи дають достовірні знання за умови, що таке знання втримувалося в посилках. Аналіз – це прийом мислення, пов'язаний з розкладанням досліджуваного об'єкта на складові частини, сторони, тенденції розвитку й способи функціонування з метою їх щодо самостійного вивчення.

Для написання висновків застосовувався метод синтезу. Синтез – це метод дослідження явищ шляхом зведення в єдине ціле даних, які були отримані в результаті аналізу.

Загальнонаукові та теоретичні принципи і методи дають можливість дослідити об'єкт і предмет дипломної роботи як цілісне соціальне явище, його сутність і визначальні характеристики. Для підтвердження теоретичних положень ми будемо використовувати специфічні методи: опитування, аналіз документів.

Таким чином, при застосуванні методів та принципів наукового пізнання ми можемо в цілому вивчити організаційний клімат організації як фактор впливу на формування лідерських якостей керівника державної установи.

Отже, викормивши основні поняття дослідження та охарактеризувавши історію дослідження ми підсумуємо, друга половина ХХ століття характеризується прискореними темпами соціально–економічних відносин. Вчені використовували лише класичні розробки, що призвело до

недостатньої теоретичної та методологічної розробки проблеми лідерства. Методологія лідерства базується на роботі таких вчених, як Р. Каттель та Г. Стейс, які пояснювали лідерство з позиції виділення видатних рис особистості.

Серед сучасних публікацій можна виділити, зокрема, праці А. Рачинського [64], Н. Гончарук [17], М. Пірен [59], Л. Пашко [56]. Дослідники лідерства, використовуючи моделі сучасного керівництва і методу формування ефективних, творчі лідерів, можуть допомогти вирішити багато проблем держави, громадські організації, політичні об'єднання і партії в період кризи і невизначеності.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КЛІМАТУ ЯК ФАКТОРУ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ

2.1. Сутність та функції організаційного клімату в державній установі

Організаційний клімат є важливим фактором у житті особистості та установі в цілому, що впливає на всю систему соціальних відносин, спосіб життя людей, їх повсякденний добробут, працездатність та рівень творчих та особиста самореалізація. Зрозуміло, що таке неоднозначне явище можна трактувати в різних аспектах. Очевидно також, що за різноманітністю підходів до розуміння клімату бачиться бачення його різноманітності, його складної структури. Однак рівень загальної культури управління такий, що зараз лише в деяких установах застосовується такий ефективний метод підвищення продуктивності праці працівників, як дослідження організаційного клімату колективу.

Таким чином, існує потреба у всебічному дослідженні такого явища, як організаційний клімат в державній установі – найважливіший фактор, що впливає на продуктивність праці працівників.

Актуальність теми дослідження зумовлена новими соціально-економічними відносинами, що склалися в усіх сферах життя; необхідність вдосконалення системи відносин у колективах державної влади, що сприяє створенню позитивного організаційного клімату – необхідної умови підвищення продуктивності праці працівників. Ідея організаційного клімату, як вона вивчається зараз, була вперше всебічно обговорена до кінця 1960-х років. Починаючи з обговорення Т. Lewin та «соціального клімату» на робочому місці, оцінка сприйняття клімату працівників ставала дедалі цікавішою для організаційних дослідників. Litwin і Stringer представили

модель детермінантів мотивованої поведінки в організаціях, яка включала поняття організаційного клімату.

Слід зазначити, що на ранніх етапах досліджень клімату його називали організаційним кліматом, хоча цей термін зараз використовується для опису спільного сприйняття організаційної політики та практики, а не сприйняття окремими працівниками характеристик робочого місця.

Відповідно до Litwin і Stringer (у 1968), організація розглядається як така, що створює організаційний клімат, який, у свою чергу, позитивно чи негативно впливає на конкретні мотиваційні моделі співробітників.

Організаційний клімат виступає результатом міжособистісної взаємодії та спільної діяльності.

Це проявляється в таких групових ефектах, як настрої та громадська думка, добробут та оцінка умов життя та праці в установі.

Ці наслідки відображаються на міжособистісних відносинах, пов'язаних із спільною діяльністю.

Щодо характеристик організаційного клімату можна зазначити:

- по–перше, це важливий аспект людського життя.
- по–друге, це не однаково в різних організаціях.
- по–третє, по–різному впливає на учасників різних видів діяльності.
- по–четверте, його вплив впливає на психологічний добробут людей [13].

Організаційний клімат визначається як стан міжособистісних відносин, що може змінюватися.

Динаміка змін в організаційному кліматі зумовлена насамперед детермінантами зовнішнього плану (матеріально–технічні та організаційно–управлінські умови практичної діяльності людей), а також відображенням і розумінням міжособистісних відносин як відносин. Таке трактування організаційного клімату ґрунтується на вивченні його зв'язку з іншими

умовами взаємодії людей у групі, визначенні структури змісту стосовно соціальних та міжособистісних стосунків. Як організаційний клімат пов'язаний з об'єктивними умовами виробництва? Дослідження показують, що на це безпосередньо впливають організаційні, адміністративні та матеріально–технічні умови виробництва. Організаційні та управлінські умови порівняно з матеріалом і технологією безпосередньо пов'язані із соціально–психологічним кліматом. Це пов'язано з тим, що соціальне регулювання міжособистісних відносин здійснюється через систему виробничих відносин, засновану на адміністративно–правових засадах організації.

Організаційні та управлінські умови визначають структуру виробничих відносин. Вони мало залежать від волі будь–якої конкретної людини і спонукають людей до певних типів стосунків. Вони виступають ефективним засобом регулювання не тільки виробничого процесу, а й організаційного клімату. У цьому сенсі організаційні та адміністративні умови є важливими детермінантами організаційного клімату.

Це зовнішні фактори [13, с. 85]. Не менш важливою групою факторів, що впливають на організаційний клімат, є Явища та процеси, що відбуваються в самій організації. Ці явища є наслідком організаційного відображення мікросередовища за А. Свенціцьким [65, с. 103].

Перш за все, це форма офіційних організаційних відносин між членами первинної робочої групи, яка закріплена в офіційній структурі цього підрозділу. Відмінності між типами такої структури можна показати, вибравши такі моделі спільної діяльності:

- спільна та індивідуальна діяльність: Кожен учасник групи виконує свою частину завдання незалежно від інших.
- спільна та послідовна діяльність: спільне завдання послідовно виконується кожним членом групи.
- спільна діяльність: Завдання виконується шляхом прямої та одночасної взаємодії кожного учасника з іншими.

Експериментальні дослідження показують прямий зв'язок між цими моделями та рівнем витонченості виробничої групи. Таким чином, у третій моделі «згуртованість у напрямку» (єдність цінностей, цілей та мотивів) досягається швидше в рамках групової діяльності, ніж у першій та другій.

Специфіка конкретної моделі спільної діяльності в кінцевому рахунку відображається на характеристиках групи. Найбільш позитивний вибір був зроблений у групі третьої моделі, найменший – у групі першої.

Фінансисти, що фінансують виробництво (друга модель), характеризуються вищим рівнем задоволеності роботою, ніж працівники, які не можуть працювати (перша модель). Задоволеність міжособистісними стосунками зростає із переходом від першої до третьої моделі. Окрім системи формальної взаємодії, на організаційний клімат впливає його неформальна організаційна структура.

Продуктивність виробничої групи визначається ступенем єдності її формальної та неформальної структур [65, с. 239].

Чим вищий цей рівень, тим позитивніший вплив на клімат групи.

Тип керівництва, який проявляється у певному стилі відносин між офіційним керівником та підлеглими, також впливає на організаційний клімат.

Вивчаючи цей вплив, слід враховувати як психологічні особливості керівника, так і управлінські навички та сумісність керівника та його підлеглих. Стиль керівництва є одним з найважливіших факторів, що впливають на клімат групи.

Наступним фактором, що впливає на організаційний клімат групи, є індивідуально–психологічні особливості. Члени групи як особистість визначають свою соціальну мікроструктуру, специфіка якої часто визначається соціальними та демографічними характеристиками. Клімат.

Психологічні риси особистості є проявами та детермінантами формування, розвитку та регулювання організаційного клімату.

Індивідуально–психологічні фактори в процесі спільної діяльності стають їх продуктом через детермінанти організаційного клімату у вигляді змінених рис особистості.

Налагоджені стосунки виступають об'єктивними умовами робочої взаємодії, вимагають певного стилю поведінки та активно впливають на формування характеру. Такий вплив здійснюється через судження інших. Людина, яка відчуває вплив оцінок інших людей, намагається зберегти певний баланс у стосунках. Тому людина зазвичай поводить себе відповідно до того, що від неї очікують і що їй «говорять» інші люди, виходячи зі своїх установок та оцінок. Але внутрішньо людина може приймати, а може і не приймати модель поведінки, яку пропонують їй інші.

Якщо ставлення негативне, людина може конфліктувати або сама з собою (якщо вона приймає «нав'язану» модель поведінки, але не схвалює її), або з іншими (якщо не приймає) [6, с. 122]. Відносини мають багатогранний вплив на членів групи, приводячи певні форми їх поведінки у відповідність із загально визнаними нормами, і фіксують досвід спілкування.

Але організаційний клімат групи відносно не залежить від соціального досвіду, оскільки емпіричний досвід може не збігатися з нормами, встановленими в суспільстві. Група здатна розробляти конкретні форми взаємодії та норми спілкування. Він діє як мікросередовище, яке ізолює людей від домінуючих тенденцій соціального розвитку, пропонуючи їм свої норми поведінки та життєві цінності.

Організаційний клімат групи розглядається не лише як продукт взаємовідносин, що складаються в спільній діяльності, але і як передумова їх ефективності. Основною проблемою досліджень у цій галузі є з'ясування зв'язку між окремими кліматичними параметрами, з одного боку, та задоволенням виробництва та продуктивністю, з іншого боку [61, с. 56]. Існує тісний зв'язок між соціально–психологічним кліматом та задоволеністю різними аспектами виробничої ситуації. Крім того, було

визначено вплив різних стилів керівництва на задоволеність бізнесу та продуктивність.

Демократичний клімат є більш задовільним, а жорстко структурований клімат збільшує продуктивність.

Різні форми спілкування, в яких проявляються міжособистісні стосунки, розглядаються як об'єктивні характеристики організаційного клімату. Такі характеристики можна розглядати як засоби та форми спілкування, як структуру прямого та непрямого спілкування в групі (комунікаційні мережі).

Вивчення комунікативних відносин у групі з точки зору кількості та спрямованості контактів, зміст яких також показує стан відносин. Негативний розвиток відносин призводить до поступового відокремлення окремих членів групи, зменшення кількості контактів, активації непрямих засобів спілкування порівняно з прямими, зменшення мережі комунікаційних зв'язків (до формально необхідних) та затримка інформації за допомогою непрямих засобів зв'язку. Знищення зворотного зв'язку.

Такі комунікативні зв'язки в організації є емпіричними показниками її організаційного клімату [61, с. 58].

Людина може зрозуміти власну цінність лише тоді, коли її вчинки набувають соціального значення і мають певну цінність для інших. Самооцінка зростає на основі стосунків з іншими. З цієї точки зору, самооцінка є груповим ефектом і формою прояву організаційного клімату. Поведінка окремого працівника визначається не лише низкою його особистих якостей, особливостями конкретної ситуації, але й особливостями соціального середовища. Одним із таких соціальних середовищ є організація.

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети. Кожен працівник організації, який бере участь у досягненні її стратегічних цілей, також є членом певної робочої групи (команди).

Спільна діяльність людей в організації регулюється на трьох рівнях взаємодії:

- соціальна взаємодія – заснована на формалізованих відносинах на основі правових, економічних та соціальних норм;
- соціально–психологічна взаємодія – це відносини між людьми в процесі спільної діяльності;
- психологічна взаємодія – це рівень міжособистісного спілкування, який в основному базується на емоційно–чуттєвій сфері [55, с. 94].

Соціально–психологічна та адміністративна взаємодія між працівниками найкраще проявляється у (малих) робочих групах (колективах). Робоча група – це спільність людей, пов'язаних цілями та інтересами, спільною діяльністю, взаємною відповідальністю, спільнотою та взаємною підтримкою. Відносини в групі стосуються професійних, ціннісних поглядів на світ та міжособистісних стосунків [36, с. 19].

Професійна сфера включає відносини при виконанні виробничих завдань.

Це підпорядковані відносини між керівником і підлеглими та відносини, пов'язані з координацією діяльності колективу.

Сфера ціннісного світогляду пов'язана з особистими та груповими цінностями, моральними установками членів групи. У сфері міжособистісних стосунків визнається потреба людини у спілкуванні та самоствердженні в колективі.

Спільність групи визначає спільність її характеристик. До характеристик групи належать групові утворення, такі як інтереси, цілі, потреби, норми, цінності та думки групи. За цими характеристиками різні групи відрізняються.

Усвідомлення працівниками своєї участі в групі виникає через прийняття цих характеристик, які сприймаються ними як факт психологічної спільноти з іншими членами соціальної групи.

Суто психологічною основною характеристикою групи є наявність так званого почуття «ми» на відміну від інших соціальних утворень – «вони» [91].

У процесі спільної діяльності людей, тобто усвідомлення соціальної ролі кожного працівника, відносини між ними набувають особистісно-емоційного забарвлення, що складає основу для розвитку міжособистісних відносин.

Останні проявляються у спілкуванні та взаємодії та є фактором організаційного клімату в колективі.

Вивчення та поліпшення організаційного клімату на поточному етапі стане невід'ємною частиною управління людськими ресурсами організації та буде впроваджено в повсякденну роботу менеджера.

Організаційний клімат характеризується специфічною атмосферою для спільної діяльності людей, психічним та емоційним станом кожного працівника і залежить від загального стану інших. Атмосфера (духовна) – це специфічний стан душі групи людей, який проявляється у спілкуванні та стилі спільної діяльності. Це нестабільна, динамічна сторона колективної свідомості.

Атмосфера групи проявляється в характері психічного настрою, який може бути активним, споглядальним, щасливим, песимістичним, цілеспрямованим, анархічним тощо [65, с. 278].

Отже, сутність організаційного клімату в організації – це сукупність міжособистісних відносин персоналу, що склалися в процесі трудової діяльності. Основними функціями організаційного клімату є:

- розвиток міжособистісних відносин в колективі;
- забезпечення ефективної колективної роботи;
- зменшення часу на обіг управлінської інформації;
- підтримка зворотного зв'язку.

Психологічний клімат визначається як сприйняття працівниками свого робочого середовища і був предметом значних досліджень в галузі організаційної психології. Заходи психологічного клімату призначені для оцінки робочого середовища, оскільки вони когнітивне представлені з точки зору їх психологічного значення та значення для особистості.

Приклади вимірів психологічного клімату включають, але не обмежуючись цим, чіткість ролі, важливість роботи, підтримку керівників та співпрацю робочих груп. Саме тому справжній керівник–лідер має розумітись на психології управління та теорії управління.

2.2. Стили і типологія лідерських якостей керівника

Кожен керівник (керівник) формує певні стереотипи діяльності, які проявляються як стилі керівництва (керівництво) при здійсненні спільної діяльності [83, с. 400].

Незважаючи на значні відмінності в характері явищ лідерства та керівництва, в науці та на рівні повсякденного мислення вони не завжди розрізняються. Тому керівництво часто трактується як стиль керівництва, який поширює цю перспективу на типологію керівників.

Стиль управління – спосіб, спосіб роботи, тип поведінки особистості, система принципів, норм, індивідуальні особливості впливу на підлеглих, характерні для керівника.

Наука управління розглядає три стилі – авторитарний, демократичний, ліберальний (див. Додаток А, таблиця 2.1) і відповідно визначає три типи керівництва (автократ, демократ, ліберал). В останні роки частіше з'являються такі назви стилів: директивний (в якому лідер підтримує окреме керівництво, підпорядкування людей їх волі), колегіальний (демократичний, в якому лідер дає підлеглим незалежність, довіряє їм), ліберальний (щодо яких керівник не керує групою, не виявляє організаторських здібностей, не розподіляє обов'язків тощо).

Після двох видів групової діяльності – ділової (спільна діяльність, групові завдання) та емоційності (спілкування та розвиток психологічних стосунків між членами групи) – є два основних типи лідерства: лідерство в бізнесі (інструментальне лідерство) та лідерство в емоційній сфері (виразне керівництво). Поєднання обох типів лідерства в одній людині фіксує інший тип лідерства – інструментально–експресивне лідерство, хоча це не часто. Дії інструментального керівника спрямовані на досягнення виразної мети – підтримання внутрішнього клімату, групову інтеграцію.

У групі може бути один керівник, який поєднує інструментальні та виразні дії, або принаймні два керівники, діяльність яких спрямована на управління діловою діяльністю, а інший – на управління емоційною ситуацією. Різні інструментальні завдання можуть висувати на перший план лідерів групової діяльності різного роду:

- організатора лідера;
- ініціатора лідера;
- вченого лідера;
- майстра–лідера;
- експресивного – лідера–генератора емоційного настрою;
- лідера емоційного потягу.

Тип (грец. Туро – відбиток, форма) керівника (лідера) – особистість, наділена лідерськими навичками; мудрий представник певної групи людей [83, с. 27].

Типологія керівництва визначається змістом, стилем і типом керівника, що, в свою чергу, свідчить про існування восьми типів керівництва. Найчастіше використовуються такі критерії:

1. Оцінка ефективності керівника. За цим критерієм лідерство поділяється на конструктивне (сприяє успіху та розвитку групи) та деструктивне (знижує ефективність спільних дій).

2. Предметна орієнтація керівника. На цій підставі вони заявляють про політичне, релігійне, наукове, економічне та інші види керівництва.

3. Рівень енергетичної активності провідника. Йдеться про силу емоційної зарази, одержимості керівництвом тощо [83, с. 87].

Стиль керівництва, тип керівництва, ефективність групи та існуюча культура управління взаємопов'язані: стиль керівництва (керівництво) відображає усталені методи роботи певного типу керівництва. Це тісно пов'язано з психологічними особливостями його мислення, прийняття рішень, спілкування тощо. Стиль керівництва не є вродженою характеристикою, але формується і змінюється в процесі діяльності. Його можна налаштувати та розробити. Опис та класифікація стилів керівництва (керівництва) відтворюють семантичні характеристики (параметри) загальної діяльності. Ми говоримо про специфіку завдань, стосунки в групі тощо.

Характеристика стилю керівництва (керівництва) на основі культурних цінностей групи (традицій, усталених норм) та факторів зовнішнього середовища (соціально–економічних, політичних, соціально–психологічних тощо) [60, с. 204]. Багато характеристик лідера можуть стосуватися і керівника.

Крім того, в експериментальних дослідженнях стиль керівництва та стиль керівництва однакові. І ідентифікація лідерства та лідерства часто є необхідною умовою використання одних і тих же методів при вивченні стилю керівництва та стилю керівництва. Однак така ідентифікація не є виправданою, оскільки ролі керівника та керівника суттєво різняться.

Лідерство насправді є психологічним явищем, яке визначається взаємодією багатьох змінних (психологічних характеристик особистості лідера, соціально–психологічних характеристик невеликої групи тощо). Лідерство має змішаний характер і поєднує різні впливають характеристики. Коли лідерство виникає, формується в контексті спільної діяльності, лідерство вводиться в групу.

Ефективність керівництва залежить від лідерського потенціалу лідера та дотримання умов та цілей групи. Стиль керівництва має як об'єктивну, так і суб'єктивну основу, залежить від моральних норм, соціально–економічних та політичних факторів, системи взаємин у групі та особистих особливостей керівника [60, с. 209].

В теорії управління з'явилися різні підходи до аналізу стилів керівництва, які відрізняються співвідношенням суб'єктивного та об'єктивного в процесі управління. Давно популярний підхід, заснований на структурі особистих та ділових якостей лідера.

Вже було сказано, що кожен керівник – це особистість, яка характеризується унікальним поєднанням структурних складових особистих та ділових якостей. Відповідно було розмежовано наступне:

- уважний стиль управління (турбота про статус підлеглих, умови їх роботи). Уважні керівники при роботі з підлеглими дякують їм за добре виконану роботу; чутливий до особистих проблем співробітників; готові допомогти; позбавлені надмірних сподівань працівників;

- тип ініціації структури (здатність керівника формулювати мету, розробляти план її досягнення). Поведінка керівників, які ініціюють структуру, зосереджується на розподілі завдань підлеглим. Встановити стандарти виконання роботи; Інформувати підлеглих про вимоги роботи; стандартизовані методи стимуляції [71, с. 80].

Залежно від стилю керівництва виділяють типи лідерів:

1. Зосередитись на завданні (відповідно до стилю керівництва «ініціювання структури»);
2. Реляційні (відповідно до стилю «уважний менеджер»).

Безумовно розділити менеджерів на тих, хто просто зосереджується на роботі або просто на людях, занадто просто. Практиці управління відомо багато випадків, коли навіть самодержавний менеджер, орієнтований на роботу, водночас приділяє велику увагу проблемам і взаєминам працівників в організації. Інші моделі керівництва намагалися компенсувати цей недолік.

Наприклад, американські дослідники Р. Блейк і Дж. Мутон запропонували модель сітки управління, яка охоплює різні комбінації рівнів уваги як для виробництва, так і для людей і підтримує такі стилі керівництва:

- «невтручання». Характеризується низькою стурбованістю виробництвом та людьми. Лідер, який сповідує цей стиль, не досягає його, багато працює особисто та отримує достатньо результатів, щоб зберегти свою позицію.

- «приміський клубний менеджмент». Характеризується високим рівнем турботи про людей та низьким рівнем виробництва, прагненням до дружніх стосунків, приємним робочим часом тощо;

- «управління завданнями». Увага керівника повністю зосереджена на виробництві, не враховуючи людський фактор;

- «золота середина». Керівник намагається поєднати спрямованість на завдання та підлеглих та їх інтереси.

Стиль команди (управління групами). Керівник намагається поєднати інтерес до успіху виробництва з увагою до людей [94, с. 53]. Командний стиль (управління групами) вважається найбільш ефективним, оскільки він забезпечує згуртованість виробничих центрів, хороші результати та високий рівень задоволеності працівників. Менеджмент групи орієнтується на колективний підхід, характеристиками якого є прагнення до оптимальних результатів організації за активної участі працівників, ініціативність, колективне вирішення суперечностей і конфліктів.

Прихильники ситуаційної моделі вважають, що не існує єдиного для всіх стилю керівництва, який може бути ефективним залежно від ситуації. Традиційно вони розрізняють такі типи поведінки керівництва і, отже, стилі керівництва:

- «Leadership» – керівництво, орієнтоване на підтримку (приділення уваги підлеглим, турбота про їх добробут, створення доброзичливої атмосфери);

- «Management» – управління політикою (підлеглі отримують інформацію лише про необхідну інформацію з точки зору керівника; управління та координація дій працівників, контроль їх діяльності);
- керівництво, спрямоване на співчуття (консультування підлеглих, врахування їх думок, пошук шляхів подолання суперечностей);
- управління, орієнтоване на ефективність, формулювання та пояснення цілей, пошук шляхів підвищення продуктивності праці тощо [94].

Жоден стиль не є універсальним. Ефективна порада в певних обставинах, делегування в інших. Однак менеджери повинні бути гнучкими за будь-яких обставин та враховувати специфіку ситуації.

Пошук ефективних моделей впливу на організовану спільноту (групу) призвів до трансформаційного стилю керівництва. Прихильні керівники апелюють до ідеалів та моральних цінностей працівників та заохочують розвиток їх цілей, потреб та зусиль. З огляду на це, вони будують свою поведінку і намагаються бути зразком для підлеглих, щоб надихнути їх на досягнення цілей.

Стиль керівництва пов'язаний з явищем психологічної сили в групі. Наприклад, залежно від проблеми та складності завдання, авторитарний лідер організовує структуру свого впливу на підлеглих за принципом «керівництво – підпорядкування». Тип такого керівництва характеризується:

- надмірна централізація влади, ігнорування думки фахівців;
- Використання різних соціально-психологічних механізмів впливу, особливо аморальних (вказівки, тиск, погрози, категоричні заяви тощо);
- запобігати критиці на його адресу, ігнорувати думки підлеглих, приймати доцільність спільних рішень;
- недовіра до підлеглих, нехтування реальним людським потенціалом, обмежене спілкування з працівниками;
- неуважність до індивідуальних особливостей підлеглих, міжособистісних стосунків;

– велика соціальна дистанція, офіційність у ситуаціях неформальної взаємодії [76, с. 49].

Авторитарний вплив на уряд не слід сприймати однозначно негативно. Нарешті, існують ситуації (нехтування роботою, відсутність дисципліни, безвідповідальність, екстремальні умови тощо), які вимагають важких форм централізованого впливу.

Більш ефективним є демократичний стиль, який демонструє вміле використання влади та механізмів психологічного впливу, таких як консультування, передача повноважень та відповідальності, переконання, навчання та інші. Все це забезпечує позитивну саморегуляцію громади, розвиток індивідуальних та групових ініціатив. Демократичний лідер пов'язаний з психологічним явищем, яке спонукає керівників нижчого рівня захищати інтереси працівників перед вищим керівництвом.

Взаємодія, зворотний зв'язок, що забезпечує спрямування інформації не тільки від керівника до підлеглого, але й від працівників до керівника, є дуже продуктивним.

Демократичний лідер може безпосередньо впливати на групу, окрему людину або працівника через групу. Водночас він повинен врахувати, що група може негативно впливати на своїх індивідів, ігноруючи та заперечуючи оригінальні ідеї талановитих людей, щоб спонукати людей діяти, що не відповідає його етичним та іншим нормам.

Одночасно можуть застосовуватися нелегітимні психологічні, матеріальні механізми впливу (вербування, підкуп, шантаж, наклеп тощо). Лідери демократичного стилю вважають такі методи впливу неприйнятними. Недемократичні стилі можуть бути пов'язані з незаконними, аморальними способами впливу.

Ліберальний стиль часто описують як неактивний, що призводить до дозволеності та анархії. Вплив ліберальної людини може бути результатом суб'єктивних рис особистості (невпевненість, слабка сила волі, надмірна довіра тощо), непрофесіоналізм. В таких умовах ситуацію може взяти під

контроль неформальний лідер, який проявляє ініціативу щодо прийняття управлінських рішень. Ліберальний стиль керівництва може бути ефективним, а лідер може мати вплив під час роботи в групі інтелектуалів, в якій вільна творча атмосфера найбільше цінується, індивідуалізується в команді з високим ступенем індивідуальної та свідомої відповідальності.

Описуючи взаємозв'язок між керівництвом та стилями керівництва та явищем психологічної сили, слід мати на увазі, що ефективний вплив лідера на групу та особистість не дозволяє бездумного наслідування стилю, але вимагає розвитку власний унікальний стиль діяльності та впливу. Ефективний керівник допомагає групі набуті відповідальності та компетентності.

Для цього важливо, щоб він знав, на якій стадії розвитку знаходиться група, як вона буде розвиватися і як він може особисто сприяти цьому. За спостереженнями М. Вудкока та Д. Френсіса, група зрілості може знаходитись на одній з чотирьох позицій, що вимагає відповідного стилю керівництва [15].

Менеджери, які вирости в різних національних традиціях та умовах, дотримуються різних принципів індивідуальної поведінки та стилів керівництва. Копіювання та некритичне запозичення культурно–теоретичних та методологічних досягнень у галузі лідерства (лідерства) може, отже, призвести не лише до непорозумінь, а й до функціональних розладів суб'єктів суспільства.

Розвиток лідерів відбувається за допомогою безлічі механізмів: формальний інструктаж, розподіл завдань на розвиток, зворотний зв'язок на 360 градусів, тренінг для керівників та самостійне навчання. Ці підходи можуть мати місце незалежно, але більш ефективні в поєднанні.

1. Офіційне навчання

Організації часто пропонують своїм керівникам офіційні навчальні програми. Традиційні стилі забезпечують керівників необхідними знаннями та навичками в певній галузі, використовуючи курсові роботи, практику,

«перенавчання» на репетиціях та зворотній зв'язок (Козловський, 1998). Це традиційне лекційне навчання в класі є корисним; однак, його обмеження включають питання про здатність лідера переносити інформацію з навчального середовища в робоче середовище.

2. Робоче призначення

Після офіційного навчання організації можуть призначити керівників на робочі місця, що спрямовані на нещодавно набуті навички. Розвиваюча робота – це робота, на якій керівники навчаються, зазнають особистих змін та набувають лідерських навичок, зумовлених ролями, обов'язками та завданнями, пов'язаними з цією роботою. Робочі завдання з розвитку – одна з найефективніших форм розвитку лідера. «Розтягування» або завдання на розвиток кидає виклик новим навичкам лідерів і витісняє їх із зони комфорту для роботи в більш складних умовах, що включають нові елементи, проблеми та дилеми для вирішення.

3. Зворотній зв'язок на 360 градусів

Підхід до зворотного зв'язку на 360 градусів є необхідною складовою розвитку лідерів, що дозволяє керівникам максимізувати можливості навчання завдяки своєму поточному призначенню. Він систематично надає керівникам уявлення про їх результати з повного кола точок зору, включаючи підлеглих, однолітків, начальство та власну самооцінку лідера. Оскільки інформація надходить із такої кількості різних джерел, повідомлення можуть бути суперечливими та важкими для інтерпретації. Однак, коли декілька різних джерел погоджуються на схожу точку зору, незалежно від того, сила чи слабкість, ясність повідомлення зростає. Щоб цей механізм був ефективним, керівник повинен прийняти відгук і бути відкритим та готовим внести зміни.

4. Коучинг

Коучинг – це ефективний спосіб полегшити зворотний зв'язок на 360 градусів та допомогти вплинути на зміни, використовуючи відкриту дискусію.

Тренінг лідерства фокусується на підвищенні ефективності лідера поряд з ефективністю команди та організації. Він передбачає напружені стосунки «один на один», спрямовані на надання важливих уроків шляхом оцінки, виклику та підтримки. Хоча метою коучингу іноді є виправлення помилки, воно все більше використовується для того, щоб допомогти вже успішним керівникам перейти на наступний рівень підвищеної відповідальності та нових складних завдань. Коучинг має на меті рухати лідерів до вимірюваних цілей, що сприяють індивідуальному та організаційному зростанню.

5. Самостійне навчання

Використовуючи самостійне навчання, окремі лідери навчають собі нових навичок, вибираючи напрямки розвитку, вибираючи напрямки навчання та визначаючи ресурси. Цей тип розвитку – це самостійний процес, метою якого є не лише набуття нових навичок, а й отримання більш широкого погляду на керівні обов'язки та те, що потрібно для досягнення успіху як лідера.

6. Моделі розвитку лідерства

Маккоулі, Ван Веслор та Рудерман описали модель, що складається з двох частин для розвитку лідерів. Перша частина визначає три елементи, які поєднуються для посилення досвіду розвитку: оцінка, виклик та підтримка. Оцінка дозволяє керівникам знати, де вони перебувають у сферах сильних сторін, поточного рівня ефективності та потреб розвитку. Складний досвід – це те, що розширює здатність керівників працювати за межами зони комфорту, розвивати нові навички та вміння та надавати важливі можливості для навчання. Підтримка – яка надається у формі босів, колег, друзів, сім'ї, тренерів та наставників – дозволяє лідерам боротися з розвитком. Друга частина моделі розвитку лідера ілюструє, що процес розвитку передбачає різноманітний досвід розвитку та здатність вчитися на них. Цей досвід і здатність вчитися також впливають один на одного: лідери з високою

здатністю вчитися на досвіді будуть шукати досвід розвитку, і завдяки цьому досвіду лідери підвищують свою здатність до навчання.

Процес розвитку лідера ґрунтується на конкретному контексті лідерства, що включає такі елементи, як вік, культура, економічні умови, стать населення, організаційне призначення та місія та бізнес–стратегія. Це середовище формує процес розвитку лідера. Поряд з оцінкою, викликом та підтримкою, контекст лідерства є важливими аспектами моделі розвитку лідера.

7. Загальна модель розвитку лідерства

Ще одна відома модель розвитку лідерства використовується General Electric Corporation. Менеджерів з високим потенціалом визначають на початку їхньої кар'єри. Їх розвиток контролюється і планується включати різноманітні місця працевлаштування для розвитку навичок та досвіду, суворий процес оцінки результатів та офіційні навчальні програми в центрі корпоративного керівництва в Кротонвіллі, штат Нью-Йорк. Для топ–менеджерів генеральний директор проводить деякі тренінги; Генеральний директор також переглядає оцінки діяльності менеджерів з високим потенціалом під час відвідування різних дочірніх підрозділів.

Таким чином, ми бачимо, що існують різні точки зору щодо класифікації та типології як лідерських так і керівницьких якостей особистості. Аналіз кожних з них дав можливість визначити ключові лідерські якості керівників: рівність, здатність керувати, вирішувати конфлікти, обробляти інформацію, дарунок підприємництва, розуміння позиції опонентів, безкорисливість, творчі здібності, комунікабельність, врівноваженість.

2.3. Особливості впливу організаційного клімату установи на діяльність керівника

Найважливішою рисою моральної сторони організаційного клімату є те, що вона забезпечує найбільш інтегровані та динамічні особливості психічного стану з усіх проявів колективного життя, оскільки в підсумку накопичується взаємодія всіх факторів та складових колективного життя : добробут та активність, лідерство та лідерство та інші.

Перш за все, на стан клімату впливають усі успіхи або, навпаки, помилки всієї команди і особливо її керівництва. Будь-який вчинок керівника або члена команди, конкретний вчинок негативного характеру, в першу чергу впливає і деформує стан морально-психологічного клімату. І навпаки, кожне позитивне рішення керівництва та кожна позитивна колективна дія покращує морально-психологічний клімат.

Морально-психологічний клімат – одна з найбільш мобільних, але також одна з найважливіших складових у структурі соціально-психологічних умов і найважливіших факторів у всьому житті робочої сили. Велике значення МПК зумовлене насамперед тим, що він відображає переважаючий внутрішній стан робочої сили та її психологічну атмосферу. Оскільки робота є найважливішим місцем у нашому житті і відбувається завдяки участі всіх у спільній роботі трудового колективу, характеристики морально-психологічного клімату, встановлені в цьому колективі, є важливою соціально-психологічною частиною способу життя кожна людина.

На відміну від атмосфери, організаційний клімат характеризується не ситуативними змінами переважаючого настрою людей, а лише стабільними характеристиками. Таким чином, організаційний клімат є переважною і відносно стабільною духовною атмосферою або психічним настроєм колективу, що виявляється у ставленні працівників один до одного та до спільної справи.

Роль організаційного клімату в житті організації визначається тим, що:

– це найважливіший елемент у загальній системі організації колективної діяльності людей, оскільки створює її прямі умови, характеризує внутрішні психологічні аспекти мікросередовища та оцінює результати роботи.

– забезпечує механізм індивідуального зворотного зв'язку щодо соціального середовища та стимулює його розвиток;

– визначає рівень участі кожного працівника у діяльності, а також характер їх спрямованості та ефективності [52, с. 104].

Особливістю організаційного клімату є те, що це цілісне утворення, яке є результатом накопичення різних характеристик групового стану і, отже, має подвійний характер. З одного боку, соціально–психологічний клімат є певним суб'єктивним відображенням у груповій свідомості всього спектру елементів виробництва та соціального середовища. З іншого боку, організаційний клімат стає відносно самостійним, стає об'єктивною характеристикою колективу і, навпаки, впливає на групову діяльність та особистість. Вплив організаційного клімату на творчу активність та ініціативу працівників може бути як стимулюючим, так і гнітючим. Тому існує сприятливий і несприятливий організаційний клімат.

Загалом можна сказати, що сприятливий організаційний клімат характеризується ціннісно–орієнтованою єдністю та згуртованістю; кон'юнктивні (об'єднуючі) міжособистісні стосунки та задоволення членів групи; наявність умов для самореалізації та самоствердження особистості; Задоволеність професійною діяльністю; Відсутність негативних лідерів та негативних психологічних груп; переважання залучення симпатій серед працівників; взаємна відповідальність і акуратність. Несприятливий організаційний клімат проявляється в диз'юнктивних (дисоціативних) відносинах, у напружених стосунках між членами групи, конфліктних ситуаціях і конфліктах, зниженні мотивації праці, зниженні продуктивності праці, погіршенні трудової дисципліни, збільшенні товарообігу тощо. Все це впливає на результати діяльності [52, с. 105]. Таким чином, організаційний

клімат можна розглядати як один з найважливіших факторів та резервів підвищення ефективності роботи.

Соціально–психологічні резерви в сприятливому соціально–психологічному кліматі виникають на всіх рівнях структурної організації колективу.

На індивідуальному рівні вони визначаються особистими психічними рисами працівника, які реалізуються для задоволення потреби в самоствердженні, самореалізації та бажання відповідати груповим очікуванням. Колективна думка про нього має особливе значення для працівника, оскільки впливає на сферу почуттів та емоцій. Саме колективна думка створює у працівника потребу у самосвідомому самооціненні та корекції трудової поведінки.

Самооцінка – це оцінка самої особистості, її здібностей, якостей і її місця в організації. Він базується на порівнянні прагнень і досягнень, що складає основу самооцінки. Система оцінки (самооцінка, очікувана та фактична оцінка особистості групою) виступає регулятором групових відносин. На груповому рівні соціально–психологічні резерви виникають внаслідок формування позитивної емоційної атмосфери, яка може посилюватися і призводити до підвищення активності всіх членів групи [52, с. 106].

Слід також обговорити вплив групи на людину та її роботу через механізм групових норм та санкцій. Групові норми – це система вимог, що існують у групі та визначають поведінку її членів. Норми групи визначають основні моменти діяльності: мету, засоби, предмет, процес і продукт роботи, взаємні права та обов'язки, поведінкові схеми та межі можливих відхилень, зміст санкцій. Санкції можуть бути організовані, тобто формалізовані в законах, нормативних актах, статутах організації, а також дифузні – прямі емоційні висловлювання, схвалення чи неприйняття дій працівника.

Численні дослідження показали, що безпосередній контакт з людьми має значний вплив на продуктивність окремих видів діяльності. Присутність

інших може як стимулювати, так і ускладнювати завдання. У той же час в умовах інтерактивної (взаємодіючої) групи та відносно стабільної системи спільної діяльності людей виникає нова якість, «колективний потенціал сили», що призводить до зростання продуктивності праці. Цей результат можливий завдяки функціям керівництва, спілкування та організації спільної діяльності.

В ході цих процесів вплив на працівника інтегрується як менеджером, так і групою [52, с. 110]. Найважливішими формами впливу на працівника в ситуації міжособистісного спілкування є інформування, повчання та стимулювання [52, с. 111]. Інформація формує уявлення працівників про можливий розвиток процесів та наслідки обраної альтернативної поведінки. Заняття знайомлять працівника з найбільш ефективними способами досягнення цієї мети. Завдання стимулювання – створити взаємозв'язок між мотивами, що сприймаються працівником, сприйняттям себе та результатами роботи.

Задоволеність працівників міжособистісними стосунками є важливою характеристикою організаційного клімату. Ці міжособистісні стосунки можуть розвиватися на основі співпраці та співпраці, або конкуренції та конфронтації.

Найпродуктивнішими є відносини, які є результатом взаємної привабливості працівників. Взаємна привабливість (непривабливість) визначає домінуюче ставлення людини до інших і охоплює симпатії та антипатії, а також відмову від потягу.

Симпатія–антипатія – це почуття задоволення (незадоволення) від реального або уявного контакту з іншою людиною. Притягання (неприйняття) – це практична, реальна частина цих почуттів.

Міжособистісна привабливість (непривабливість) може створити міцний зв'язок між людьми і перерости у взаємну прихильність чи ворожість. При регулюванні міжособистісних стосунків в організації слід враховувати

не лише особисті бажання працівників, а й їх ставлення до об'єкта (суб'єкта), щодо якого ці відносини виникають.

Згідно з теорією «рівноважних моделей», саме мета та результати роботи повинні визначати природу міжособистісних відносин. Якщо переважає почуття антипатії, відмова від стосунків між працівниками визнається суто офіційною, діловою, а в емоційних відносинах – конфліктною ситуацією. Все це вимагає від керівництва систематичного вивчення та регулювання організаційного клімату колективу. Однак, згідно з дослідженнями, стратегія управління залежить від таких показників, як увага менеджера до людини та врахування її інтересів або, навпаки, увага до створення та врахування інтересів конкретної справи, що характеризується:

- невтручання, що характеризується відсутністю турботи про людей та роботу;
- піклування про людей та намагання будувати дружні стосунки, не звертаючи уваги на виробничі питання;
- зосередженість на вирішенні трудових проблем та недооцінці людського фактора;
- оптимальне поєднання інтересів справи та персоналу з точки зору низьких вимог до персоналу;
- максимальне врахування інтересів трудової діяльності та персоналу при поєднанні ділової хватки та людяності (такий тип управління властивий колективам) [27, с. 268].

Психологічними механізмами регулювання організаційного клімату є адаптація, спілкування, ідентифікація та інтеграція.

Адаптація спрямована на активне прийняття та засвоєння особистих цінностей та норм колективу, що сприяє кращій самореалізації.

Спілкування сприяє активному обміну інформацією, залученню працівників до процесу управління та їх духовному збагаченню.

Ідентифікація (порівняння себе з іншими) сприяє формуванню почуття приналежності до групи, захищеності, незалежності та самоповаги.

Інтеграція допомагає перетворити групу на згуртований, саморегулюючий соціальний організм, в якому зусилля всіх працівників спрямовані на досягнення цілей організації.

За оптимального організаційного клімату гарантується максимальна участь працівників у діяльності, що є передумовою їх ефективності. Показниками останнього є: продуктивність праці, соціальний розвиток організації та ступінь реалізації творчого потенціалу кожного працівника.

Тому керівнику потрібно приділити певну увагу завданням, що покращують психологічний клімат команди:

- розвиток місії та цінностей компанії;
- формування правил компанії, культури компанії;
- повага до працівників компанії як необхідна частина успіху;
- проведення навчальних курсів з командоутворення;
- проводити державні свята та неформальні зустрічі між працівниками.

Багато в чому це залежить від керівника – стилю керівництва, характеру та ступеня керівництва в групі.

Для досягнення оптимального психологічного клімату необхідно докласти значних зусиль з боку керівництва та працівників – бажання його формувати. Цей клімат пропонує співробітникам максимальний інтерес до діяльності компанії, що є одним з основних факторів підвищення ефективності та, як результат, досягнення якісних результатів компанії, установи та організації. Оскільки управління персоналом базується на стосунках між керівником та підлеглими, особливо високі вимоги ставляться до його психологічних якостей. Такими характеристиками є:

- тяжіння – здатність залучати людей через формування позитивних емоцій у процесі спілкування

- чесність, порядність, правдивість, високі вимоги до себе та підлеглих, відповідальність;
- справедливість, доброта і повага у стосунках з підлеглими, вміння створювати сприятливу атмосферу в колективі;
- знання психології людини та індивідуальних рис особистості підлеглих, методів ефективного впливу на них;
- емпатія (емпатія) – здатність зайняти місце іншого, боротися з його проблемами, потребами, інтересами, мотивами;
- толерантність – здатність терпіти в будь-яких умовах, бути терплячим, ввічливим висловлювати думки іншим, бути розважливим і не втрачати здатності приймати розумні рішення;
- рішучість, наполегливість, здатність діяти добровільно;
- здатність мислити проблематично і в перспективі, відрізнити реальні факти від суб’єктивних думок;
- – високий ступінь емоційної та бажаної сфери, психологічна стійкість та врівноваженість;
- здатність впливати на людей, переконувати їх та шукати взаєморозуміння.

Тому основними засобами поліпшення формування неприємного організаційного клімату в апараті державної установи є:

- організація спільної діяльності працівників, стимулювання діяльності, ініціативи, творчості;
- виявлення спільних інтересів, що об’єднують членів команди; – Впровадження певних традицій колективу;
- організація спільного дозвілля працівниками;
- участь у житті колективу кожного працівника;
- підняття загальнолюдських цінностей у житті колективу; – врахування інтересів кожного працівника асоціації спільного компромісного рішення;

- розвиток культури спілкування та навичок;
- проведення спеціального тренінгу для покращення згуртованості команди та розвитку навичок через дурнів.

Тому соціально–психологічний клімат у колективі слід визначати як результат цільового клімату та психологічного клімату в колективі.

РОЗДІЛ 3

ПРАКСЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КЛІМАТУ ЯК ФАКТОРУ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ

3.1. Сучасний стан впливу організаційного клімату на формування лідерських якостей керівника державної установи

Досліднику часто необхідна інформація про такі явища й процеси, які недоступні прямому спостереженню й не знаходять досить повного відбиття в різних документах, використуваних у аналізі. Наприклад, інформація про мотиви, інтереси, переваги людей, що лежать в основі їхньої поведінки, життєвих планах, структурі відносин у трудових колективах, про сімейне життя й побутову діяльність і так далі.

Джерелом такої інформації, необхідної для наукового вивчення соціальних процесів, є безпосередні учасники цих процесів – люди, їх висловлення про свої власні думки, настрої, вчинки. Одержати таку інформацію можна за допомогою опитування.

Підвищення соціальної активності населення, розширення форм їхньої участі в управлінні, розширення діапазону вибору професій і посад, як для жінок, так і для чоловіків, неминуче пов'язані зі зростанням цінності методу опитування як засобу одержання даних про стан суспільної думки, стан свідомості й поведінки людей. У зв'язку із цим удосконалюються методичні й організаційно–економічні принципи методу, розвивається цілий ряд його переваг у порівнянні з іншими методами прикладної соціології.

Особливістю проведеного дослідження був його аналітичний характер, тобто збір первинної інформації відбувався на основі опитування всієї популяції співробітників однієї організації.

В загальному вигляді було опитано 34 людини, з них 24 жінки та 10 чоловіків у віці від 22 до 51 року.

Для початку було визначено загальну ситуацію і характеристику організаційного клімату в організації. Як видно з рис. 3.1, (див. рис. 3.1.) склад колективу достатньо задовільний для позитивного організаційного клімату.

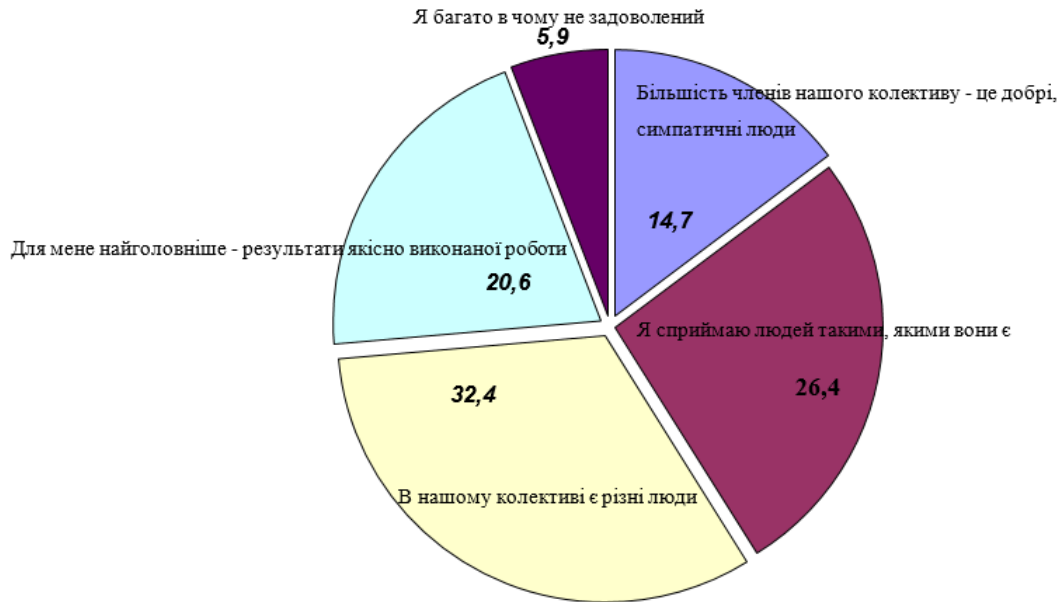


Рис. 3.1. Оцінка складу колективу

Серед усіх респондентів-керівників лише 6% сприймає свій колектив негативно. 20% відсотків респондентів мало переймаються складом трудового колективу, тому що найголовнішим для них є справа, кар'єра. Всі останні толерантно відносяться до своїх підлеглих та співробітників.

Наступне питання визначило загальну задоволеність або незадоволеність респондентів своїм колективом. Біля половини опитаних (47%) відповіли «Так, мене все задовольняє». В той же час 1/3 респондентів зазначило своє невдоволення – «Я багато в чому незадоволений», при чому найбільше незадоволених у віці від 35 до 40 років зі стажем роботи від 5 до 10 років. Отже, такий відсоток може свідчити або про незадоволені потреби відповідних керівників, або невідповідність їх реального положення бажаному. Всі незадоволені – жінки (див. Додаток В, рис. 1.).

Оцінка респондентами стану атмосфери, що притаманна колективу, показав, що в цій організації присутня позитивна соціально-психологічна атмосфера, де кожний працівник поважає своїх підлеглих і колег (30%), якій

притаманні ділові взаємовідносини (26%). В той же час, частина респондентів (20%) вважає, що на цьому підприємстві кожний сам за себе, що компенсується 17% тих, хто знайшов на цій роботі друзів.

Лише 6% респондентів негативно оцінюють атмосферу в колективі. Слід зауважити, що цими незадоволеними знову виявилися жінки у віці 34–35 років (див. Додаток В, рис. 2.).

Самооцінка респондентами своїх лідерських якостей показала наступне (див. рис. 3.2):

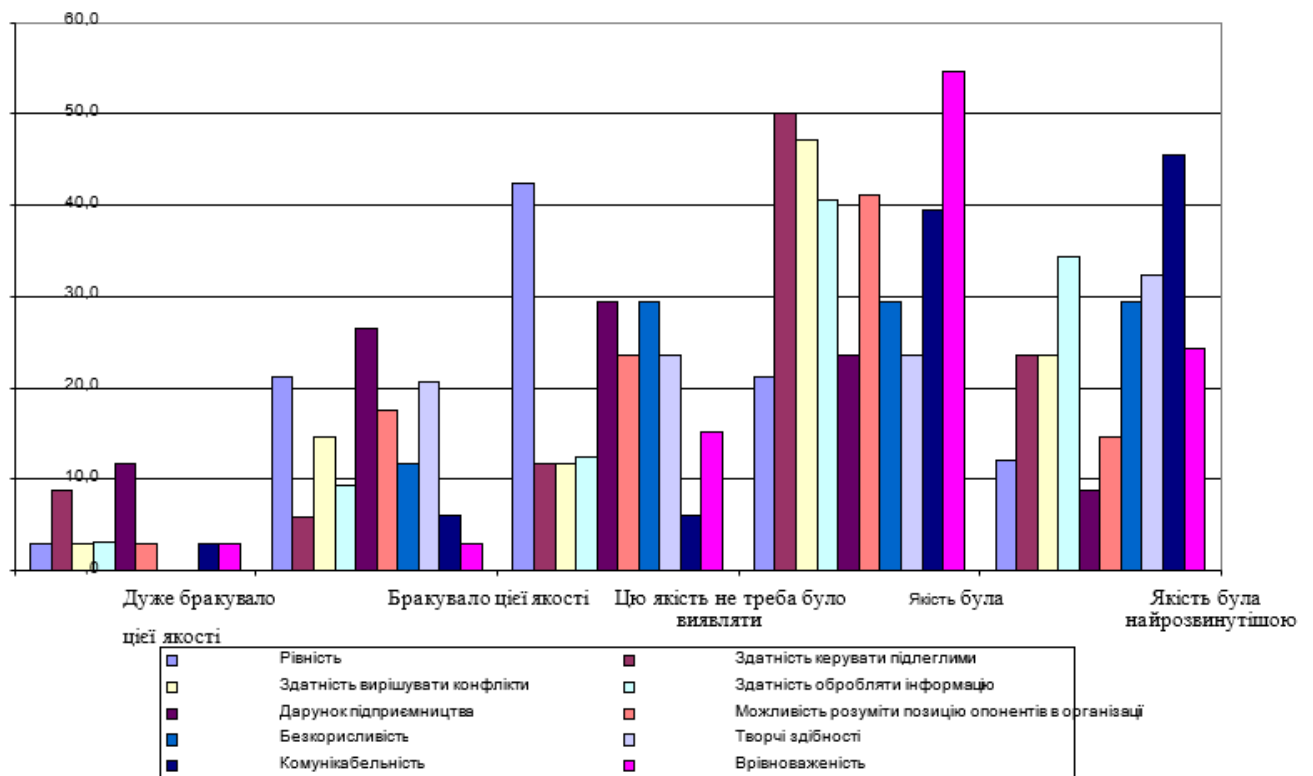


Рис. 3.2. Оцінка ступеня розвитку лідерських якостей на початку трудової кар'єри

По-перше, були визначені найсильніші якості керівників, які були притаманні їм на початку їх управлінської кар'єри – це комунікабельність, творчі здібності та здатність обробляти інформацію.

По-друге, кожна з зазначених якостей, за думкою респондентів, була в цілому притаманна їм, при цьому найбільш «модною» якістю виявились такі якості як врівноваженість, здатність керувати підлеглими, вирішувати конфлікти, розуміти інших та обробляти інформацію.

По-третє, серед якостей, які за думкою респондентів не треба було виявляти, перше місце зайняла якість – рівність, друге – дарунок підприємництва та безкорисливість. Це зрозуміло – адже підприємство, на якому проводилося дослідження, не займається комерційною діяльністю, лише виробництвом. Відповідно до якості рівність це обумовлено тим, що значна частина підлеглих – це представники робітничих спеціальностей, по відношенню до яких, на думку респондентів, слід необхідно додержуватися дистанції, особливо на перших роках ділової кар’єри.

По-четверте, серед якостей, яких бракувало респондентам на початку їх управлінської діяльності були, відповідно до переважаючих якостей, дарунок підприємництва, рівність та творчі здібності. Аналіз стану розвитку лідерських якостей дав такі результати (див. рис. 3.3). Як цього треба було чекати, найменш затребувані якості в ході роботи на підприємстві це дарунок підприємництва, рівність та творчість. Незмінними залишилися такі якості як безкорисливість, рівність, дарунок підприємництва та творчість.

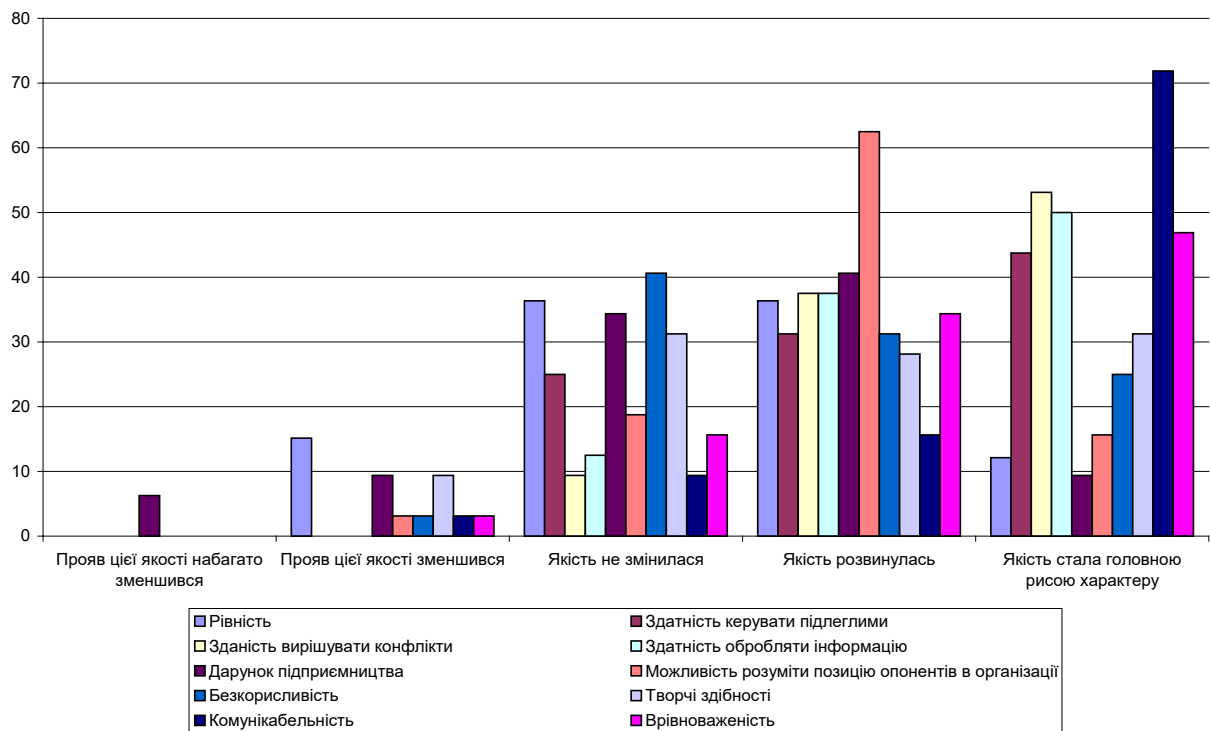


Рис. 3.3. Ступень розвитку лідерських якостей за період роботи в ГУ Держпродспоживслужби у Запорізькій області

Якості, які розвинулись та стали головною рисою характеру йдуть у такому порядку: розуміння позиції опонентів, здатність керувати підлеглими, врівноваженість, здатність обробляти інформацію та вирішувати конфлікти і, перше місце, комунікабельність.

Як ми бачимо, з точки зору респондентів, головною здатністю лідера є комунікативні здібності, завдяки яким від спроможний залагоджувати не лише виробничі, а й міжособистісні конфлікти, та завдяки яким має доступ до отримання всього спектру інформації в організації – від розпоряджень вищого начальства до слухів прибиральниць.

Аналіз питання щодо важливості неформальної взаємодії між співробітниками організації, показав: більше половини респондентів (56%) висловилися «За» корпоративні вечори, корпоративні дні народження тощо. Біля 30% так званих «поміркованих» співробітників вважають за потрібне, але не дуже часте святкування в межах колективу. Лише 15% респондентів негативно сприймають загальні святкування, знов таки – жінки у віці від 33 до 35 років (див. рис. 3.4).

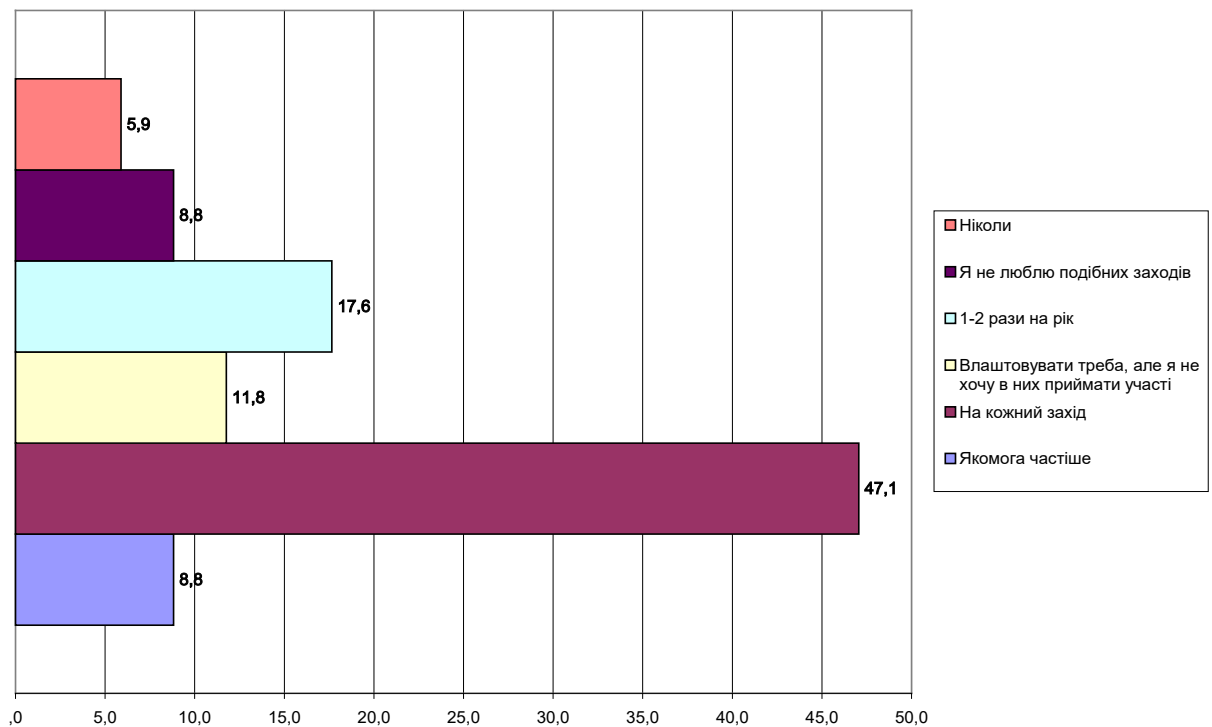


Рис. 3.4. Відношення до корпоративних зустрічей

Відповіді на питання стосовно бажання змінити місце роботи виявилось, що приблизно третя частина бажає змінити місце роботи (35%), а біля половини співробітників навіть над цим замислювалася (44%). І лише 20% почувають себе комфортно (див. Додаток В, рис. 3.)

Оцінка керівниками підприємства рівня згуртованості визначила, що в цілому цей показник організаційного клімату підтверджує позитивний характер атмосфери в колективі (див. Додаток В, рис. 4.).

В якості варіантів підвищення згуртованості респонденти вважають лише сумісне вирішення виробничих проблем (див. рис. 3.5).

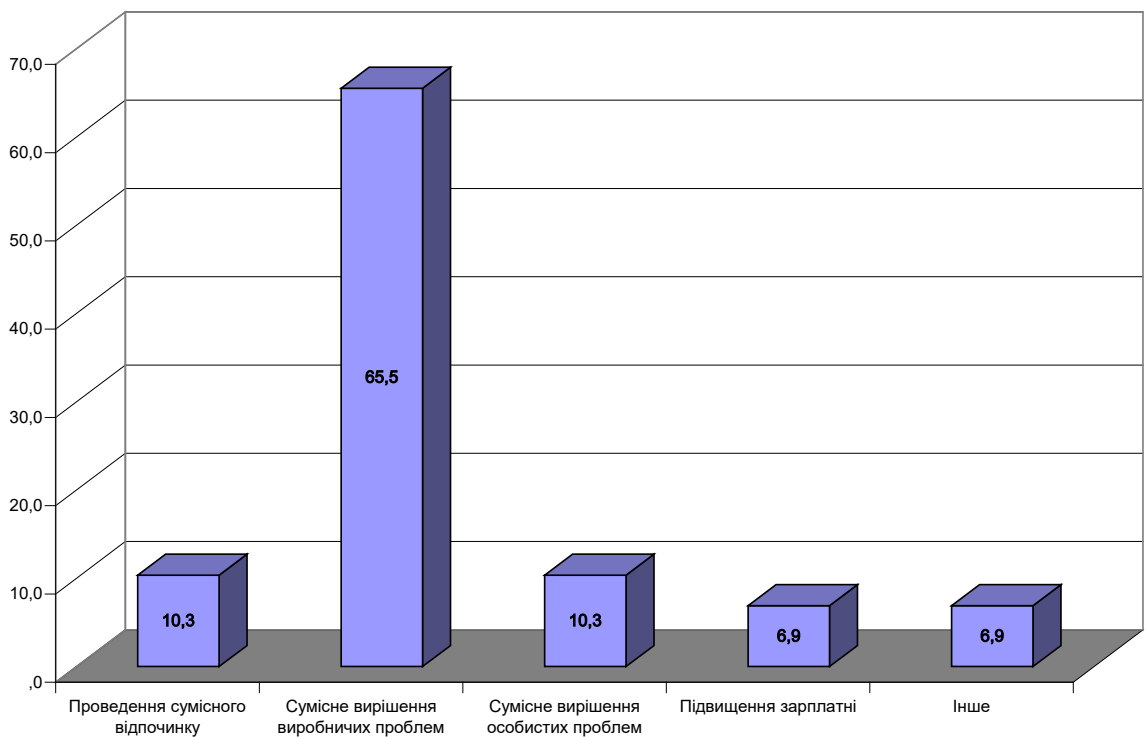


Рис. 3.5. Думка респондентів щодо факторів підвищення рівня згуртованості

І це не дивно, тому що збільшення часу на проведення сумісного відпочинку є інколи економічно не вигідним, в першу чергу, для підприємства. Сумісне вирішення особистих проблем також не допоможе, адже не кожний співробітник готовий спілкуватися зі своїми керівниками на такі теми. Про підвищення зарплаті говорити не треба. Наступний показник якості організаційного клімату (характер спілкування між співробітниками)

показує, що лише незначна частина керівників замкнута в собі або в своєму підрозділі (15%).

Інша частина керівників підтримує стосунки з усіма – з усіма потроху (42%) або з усіма взагалі (42%). Якщо зіставити це питання з результатом аналізу якостей керівників, ми можемо побачити, що для кожного з керівників основною якістю є комунікативні здібності (див. рис. 3.6).

Оцінка респондентами рівня розвитку характеристик організаційного клімату організації показала, що більшість керівників оцінюють рівень розвитку на «добре».

Якщо проаналізувати результати, то ми можемо побачити, що найрозвинутішими характеристиками є відповідальність та надійність, товарицькість і взаємодопомога

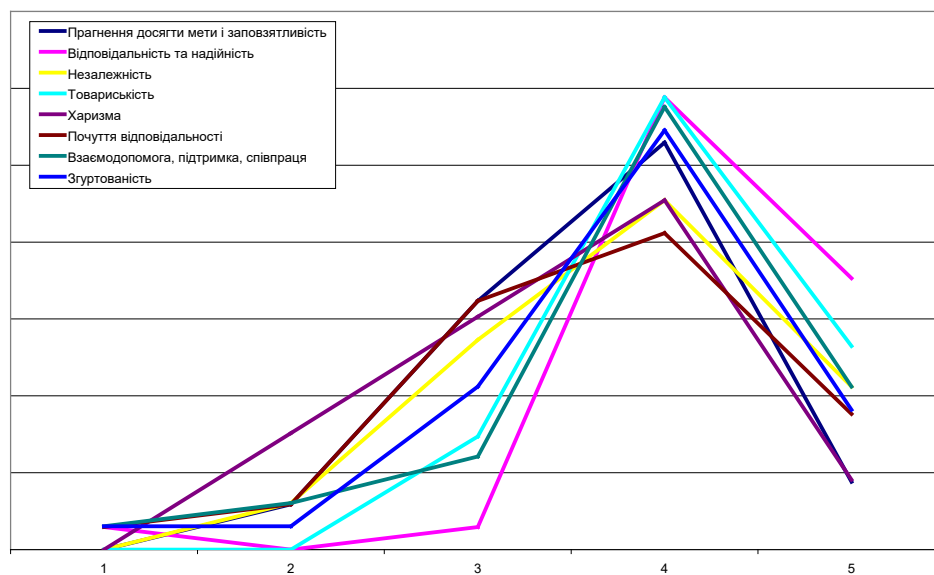


Рис. 3.6. Характер спілкування між співробітниками

Відповідь на останні питання анкети дали змогу визначити, наскільки співпадають статуси керівника та лідера в організації (див. рис. 3.7).

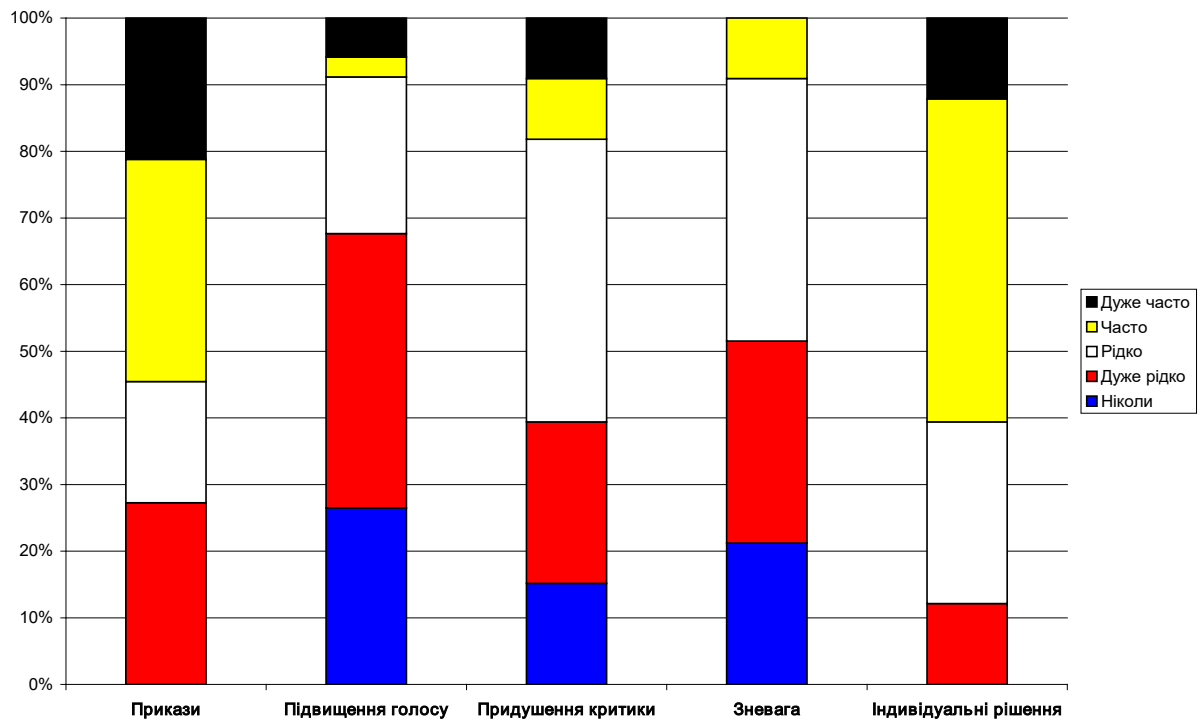


Рис. 3.7. Ступінь збігу статусів керівника і лідера в колективі

У більшості керівників співпадають статуси керівника та лідера, оскільки:

- по-перше, по відношенню до своїх підлеглих керівники проявляють повагу, не дуже часто підвищують голос, позитивно відносяться до критики, що є проявом наявності лідерських якостей;

- по-друге, респонденти вказують, що робота в колективі здебільшого заснована на використанні приказних методів та індивідуальних рішень, що є умовою формального керівництва.

Таким чином, після аналізу результатів соціологічного дослідження вважаємо за потрібне перейти до формулювання напрямів оптимізації впливу організаційного клімату на формування лідерських якостей керівника.

3.2. Напрями оптимізації впливу організаційного клімату на формування лідерських якостей керівника державної установи

Останнім часом в Україні велике значення надається проблемі розміщення та ролі керівництва на державній службі. Важливим аспектом вирішення цієї проблеми є ефективність управління, оскільки ефективність значною мірою залежить від функціональних та інституційних можливостей державної служби. Тому це завдання вимагає від посадових осіб, здатних розвивати оптимальні міжособистісні відносини з точки зору суб'єкта та об'єкта управління, що характеризуються високим рівнем відповідальності за якість реалізації соціальної функції державного управління.

Для ефективної модернізації державного управління потрібно реформувати систему державного управління, концептуальною основою якої є підвищення професіоналізму, прозорості, адміністративної культури та правового захисту державних службовців, а також розвиток їх лідерського потенціалу для забезпечення реформ, оголошено Президентом України. Як результат, питання лідерства не виникає випадково, оскільки ефективне лідерство є однією із складових управління, що сприяє максимальній оптимізації процесу управління.

Керівник трудового колективу для успішного здійснення його діяльності по створенню позитивного клімату в колективі повинен постійно концентруватись на розвитку його особистих якостей, що відповідають конкретним вимогам, запропонованим характером діяльності. У зв'язку з цим доцільно систематично досліджувати особисті якості керівника. Це дозволить виявити тимчасову динаміку якостей та діапазон їх коливань та дасть змогу дізнатися думку членів команди щодо цієї теми.

Можна визначити такі напрямки оптимізації впливу організаційного клімату, як фактор впливу на формування лідерських якостей керівника.

По-перше, консультує начальника відділу з питань оптимізації організаційного клімату.

По–друге, розумний і раціональний підбір заходів для поліпшення організаційного клімату.

По–третє, система та складність організації праці для оптимізації організаційного клімату.

При організації консультацій керівникам підрозділів щодо оптимізації організаційного клімату доцільний такий підхід:

1. Бесіда психолога та керівника про основні проблеми організаційного клімату, які потребують дослідження та вирішення.

2. Визначте фактори, які створили проблемну ситуацію в колективі та сприятимуть виникненню подібних проблем.

3. Дослідження організаційного клімату з урахуванням особливостей колективу: рівня розвитку, результатів службової діяльності та дисциплінарної практики, індивідуально–психологічних особливостей керівників та членів колективу, а також особливостей проблеми.

4. Інформування керівництва результатами дослідження організаційного клімату в колективі з наданням конкретних рекомендацій щодо поліпшення соціально–психологічних відносин у колективі.

5. Спільна розробка організаційних заходів для реалізації рекомендацій на практиці.

6. Планування та здійснення контрольних заходів.

Дуже позитивним моментом тут може бути звітування про результати психодіагностики організаційного клімату в конкретній команді.

Необхідно дотримуватися певної єдиної структури подання інформації (титульний лист, зміст, вступ, результати дослідження, практичні рекомендації щодо поліпшення організаційного клімату, додатки та листи оголошень).

Доцільніше представляти результати дослідження з посиланням на позитивні фактори та досягнення колективу. Дані для вивчення організаційного клімату колективу повинні бути представлені конструктивно і безцінне для позитивного сприйняття керівником та підлеглими, а також під

час публічного обговорення. Також необхідно враховувати мову і тон подання інформації про організаційний клімат. Рекомендації щодо поліпшення організаційного клімату в колективі повинні бути чіткими та зрозумілими, змістовними та цілеспрямованими.

Під час вивчення особистих якостей лідера з метою виявлення тих, хто має вирішальне значення для успішної діяльності із створення позитивного клімату, рекомендується оцінювати якості у трьох вимірах: а) перелік конкретних вимог, що пред'являються до лідера; б) самооцінка керівника; в) зовнішнє оцінювання керівника підлеглими, колегами, а також порівняння та аналіз отриманого.

Основні напрями та пріоритети розвитку лідерських якостей на державній службі повинні в першу чергу базуватися на емпіричних дослідженнях, результати яких визначають основні напрямки розвитку. Це впливає з трактування лідерства як однієї з важливих складових в управлінні самими посадовими особами, які належать до різних рівнів організаційної ієрархії. На наш погляд, концепція розвитку лідерства містить такі компоненти:

- освітній, регламентований процедурами зміни форм навчання із застосуванням сучасних методів активного впливу на людину з метою підготовки її до практичного управління;
- індивідуальний, що передбачає існування особистої структури, що забезпечує особисту (операційну та мотиваційну) готовність до змін, досвід та ресурси впливу;
- групова взаємодія на основі аналізу поведінки керівників в контексті виконання управлінських завдань, підтримки ділових відносин та міжособистісних відносин;
- організаційні заходи, передбачені трансформацією служб управління людськими ресурсами державних установ, спрямовані на їх

активну участь у формуючих заходах, спрямованих на підвищення якості управлінських взаємодій між суб'єктом та об'єктом управління;

- діяльність, заснована на використанні управління ситуацією.

Водночас його освітня складова повинна відігравати домінуючу роль. Це пов'язано з полісемантичністю цього поняття, яке включає ряд особливостей, що містяться в освіті в загальному розумінні цього поняття, а також процедур, призначених для обслуговування та оптимізації цього процесу, зокрема:

1. Створення єдиної системи що буде в центрі розвитку лідерства на державній службі шляхом встановлення єдиних вимог до підготовки управлінців та якості їх підготовки, особливо щодо розвитку лідерських компетенцій та навичок із використання соціопсихологічних технологій.

2. Стандартизація освітніх програм та ліцензування такої освітньої діяльності, сертифікація та акредитація даної галузі освіти, створення умов для стабільної роботи підрозділів, що заохочують розвиток нової культури управління в рамках єдиного освітнього простору для професійної підготовки державних службовців. Вдосконалення нормативно–правового забезпечення створення системи формування управлінської складової в рамках організаційних структур державної служби. Запровадження ефективного контролю забезпечення якості освіти в системі професійної підготовки державних службовців. Цей тип роботи визначається в першу чергу тим, що лідерство є предметом вивчення різних наукових шкіл та областей аналізу соціальних явищ (теорія характеристик, поведінковий підхід, когнітивна концепція, підхід з точки зору транзакційного аналізу соціальні явища). Системний підхід, теорія ситуації).

Для того, щоб мати можливість об'єктивно дослідити зміст освітніх програм, необхідно враховувати знання, отримані в рамках досліджень лідерства в різних наукових школах та галузях, щоб мати можливість оцінити доцільність їх застосування. В ході цього дослідження, вважаємо, що поєднання різних авторських підходів дозволяє найбільш повно розглянути

предмет, механізми та фактори, що впливають на лідерство в управлінських взаємодіях на державній службі.

3. Розробка методичного забезпечення розвитку менеджерів для формування активних інформаційних ресурсів та розробки організаційних форм, що дозволяють навчальним закладам, які готують фахівців з публічного управління та адміністрування проводити спільні навчальні програми із застосуванням передових інформаційно–комунікаційних технологій, враховуючи регіональні особливості цих навчальних програм.

4. Ініціювання широкої діяльності з розвитку лідерства в системі управлінських взаємодій на державній службі. Ця сфера діяльності містить два аспекти програми. Перший стосується функціонування кадрових служб державного сектору, завданням якого є забезпечення оптимальної кваліфікації організаційного персоналу, оскільки він повинен нести відповідальність за нагляд за якістю освітніх програм, спрямованих на розвиток лідерських навичок у державному секторі. Другий напрям є безпосередньо предметом освітніх зусиль, тобто державних службовців. Цей вид діяльності пов'язаний з категорією лідерства як особистісно орієнтованою складовою управління, і цей тип управлінської взаємодії передбачає врахування особливостей як суб'єкта, так і об'єкта управління. Це підтверджується дослідженням керівництва, яке демонструє необхідність залучення всіх керівників (керівників та підлеглих) до процесу розвитку керівництва з метою узгодження їхніх управлінських уподобань та перетворення відносин керівник–підлеглий у відносини «лідер–послідовник»

Метою освіти та розвитку керівників державних служб є досягнення нової якості внутрішньо–організаційної взаємодії, що сприяє оптимізації діяльності державних органів як суб'єкта управління та їх взаємодії з громадянами як об'єктом управління. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні пріоритетні завдання:

- створення дослідницьких програм для вивчення лідерства в державній службі з урахуванням регіональних особливостей;
- розробка на основі інтерпретації даних, отриманих з навчальних курсів, та методологічного забезпечення процесу соціалізації провідного адміністративного чинника державної служби;
- впровадження програм підготовки менеджерів для менеджерів на основі лідерських навичок;
- створення системи постійного контролю та поліпшення якості управління з можливістю її корекції на основі конкретних організаційних ситуацій.

ВИСНОВКИ

Актуальність теми зумовлена складністю та недостатньою розробкою проблем організаційного клімату, зокрема, як фактору впливу на лідерські якості керівників державних установ, необхідністю систематизації наявного досвіду застосування здобутків зарубіжних науковців при використанні організаційного потенціалу колективу, і, в першу чергу, потребами практики щодо використання психологічних знань та вмінь керівниками різних рівнів для оптимізації організаційних відносин у колективі.

Аналіз результатів вивчення організаційного клімату в різних колективах показує, що в колективах із сприятливим організаційним кліматом легше справляються із впливом тяжких та небезпечних умов праці, нижча плинність кадрів. Недооцінка ролі колективного настрою й згуртованості веде до втрати приблизно 15% робочого часу і може суттєво знижувати взаємодопомогу й надійність роботи. Несприятливий організаційний клімат негативно впливає на рівень захворюваності особового складу внаслідок розвитку у нього хронічних стресових реакцій. А оскільки керівник в будь-якому разі є співробітником організації, організаційний клімат обов'язково виконує функцію впливу на його особистісні характеристики, тому, у зв'язку з викладеним, існує нагальна необхідність дослідження організаційного клімату як фактору впливу на лідерські якості керівників.

Таким чином, наш аналіз професійної діяльності державних службовців у контексті їх організаційної культури показав, що її формування і розвиток на державній службі є надзвичайно актуальним завданням. Його виконання сприятиме професіоналізації колективів органів державної влади, розкриттю та розвитку творчого потенціалу кожного службовця і його продуктивній самореалізації у професійній діяльності. При цьому слід враховувати, що уся сукупність державних і соціальних інститутів, які сприяють формуванню та розвитку організаційної культури у сучасних державних службовців, а також сукупність умов та факторів, що впливають

на цей процес, мають являти собою єдину систему. Елементами такої системи можуть бути розглянуті вище умови і фактори управління організаційною культурою, але вони не обмежують останню. Наведений комплекс її характеристик, на нашу думку, має також велике значення для управління процесом розвитку організаційної культури державних службовців у сучасних умовах. Отже, формування та розвиток організаційної культури сучасних державних службовців сприяє розширенню її можливостей та пошуку механізмів реалізації на державній службі.

Таким чином, в ході проведеного дослідження ми можемо констатувати, що завдання кваліфікаційної роботи виконані, мета досягнута, а гіпотези отримали своє підтвердження.

У літературі організаційний клімат був визначений як індивідуальний опис організаційних практик та процедур, що стосуються організаційних впливів на індивідуальну ефективність, задоволеність та мотивацію. Крім того, організаційний клімат осмислюється та вивчається на індивідуальному рівні. У теорії та дослідженнях організаційний клімату відбувся зсув у напрямку до конкретних розмірів клімату. Дійсно, поняття багатовимірності відображається у більшості нещодавно опублікованих дефініцій організаційний клімату.

Жорстка формалізація діяльності державних службовців, зокрема регулювання дій, тиск начальства, розпорядок дня, наголос на дисципліні та високому рівні особистості відповідальність, є домінуючим фактором порушення організаційного клімату в державних органах України потужність. Особистість сучасного державного службовця охарактеризована як ефективну, цілеспрямовану, енергійну людини що постійно підвищує свій рівень знань, зацікавлена у ефективній роботі.

Підвищений прояв лідерських якостей виявляється в тому, що керівник володіє високорозвиненими здібностями позитивного впливу на людей, активно реалізує їх в повсякденній діяльності, проявляє повагу, командний

дух і єдність зусиль. Керує твердо й справедливо. Показує приклад згідно з певними цінностями та стандартами служби.

Нормальний прояв лідерських якостей полягає в тому, що керівник спроможний позитивно впливати на людей, володіє розвиненими якостями лідера, може вести за собою колектив, здатний впливати, направляти й підтримувати інших. Відповідальний за підлеглих.

Знижений прояв лідерських якостей полягає в тому, що керівник якостями лідера володіє недостатньо і не прагне до їх набуття, в колективі малопомітний, щодо принципових питань має часто невизначену позицію. Впливу на людей не має, до їхніх думок не прислухається.

Низький прояв лідерських якостей полягає в тому, що у керівника відсутні якості лідера, що негативно впливає на його поведінку. У колективі він зберігає нейтралітет, намагається не звертати на себе увагу. Керівник – особа, яка очолює організацію, її структурно відокремлений виробничий або функціональний підрозділ і наділена повноваженнями приймати рішення щодо розпорядження виділеними йому матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами.

Всю сукупність висновків можна висловити у наступних тезах:

1. Під організаційний кліматом в нашому дослідженні ми розуміємо систему взаємовідносин один з одним членів колективу, яка включає психічні реакції і суспільні відносини людей.

Фактор розуміється як умова, рушійна сила, причина будь-якого явища, процесу.

Лідерські якості – певні природжені або придбані психологічні, управлінські, організаторські якості особи, завдяки яким відбувається ефективне здійснення формального і не формального керівництва і лідерства.

Керівник – людина, яка виражає свої офіційні повноваження в управлінні колективом і є провідною ланкою в соціальних системах управління.

2. Таким чином, ми бачимо, що існує багато теорій, що вивчають феномен лідерства, які можна згрупувати у 7 груп теорій: теорії «героїв» і «теорії рис», теорії середовища, індивідуально–ситуаційні теорії, теорії взаємодії–очікування, гуманістичні теорії, теорії обміну, мотиваційні теорії лідерства.

Перші з них мало ефективні і не в змозі пов'язати феномен лідерства з соціально–психологічним кліматом. З часом із дослідженням науковцями інших теорій і почався аналіз взаємодії лідерських якостей та організаційного клімату.

3. Загальнонаукові та теоретичні принципи і методи дають можливість дослідити об'єкт і предмет кваліфікаційної роботи як цілісне соціальне явище, його сутність і визначальні характеристики. Для підтвердження теоретичних положень ми будемо використовувати специфічні соціологічні методи, опитування, аналіз документів, вибірковий метод.

4. Сутність організаційного клімату в організації – це сукупність міжособистісних відносин персоналу, що склалися в процесі трудової діяльності. Основними функціями організаційного клімату є:

- розвиток міжособистісних відносин в колективі;
- забезпечення ефективної колективної роботи;
- зменшення часу на обіг управлінської інформації;
- підтримка зворотного зв'язку.

5. Існують різні точки зору щодо класифікації та типології як лідерських, так і керівницьких якостей особистості. Аналіз кожних з них дав можливість визначити ключові лідерські якості керівників: рівність, здатність керувати, вирішувати конфлікти, обробляти інформацію, дарунок підприємництва, розуміння позиції опонентів, безкорисливість, творчі здібності, комунікабельність, врівноваженість.

6. Специфіка організаційного клімату полягає в тому, що він є інтегральним утворенням, яке виникає в результаті акумулювання

різноманітних характеристик групового стану, а отже, він має подвійну природу. З одного боку, соціально психологічний клімат є певним суб'єктивним відображенням у груповій свідомості всієї сукупності елементів виробничої й соціальної обстановки. З іншого боку, організаційний клімат набуває відносної самостійності, стає об'єктивною характеристикою колективу й справляє зворотний вплив на групову діяльність та окрему особистість, в тому числі і керівників. Вплив організаційного клімату на творчу активність та ініціативу співробітників може бути як стимулюючим, так і пригнічуючим. У зв'язку з цим розрізняють сприятливий і несприятливий організаційний клімат.

7. Ключовим методом збору інформації було обрано опитування.

В результаті було підтверджено гіпотези роботи:

- найбільший вплив організаційного клімату колективу відбувається на перших етапах діяльності роботи керівника;

- серед лідерських якостей керівника, що трансформуються під впливом організаційного клімату, виділяються статичні та динамічні якості: статичні – якості, що не зазнають істотних змін під впливом організаційного клімату, динамічні – навпаки.

- статичні: здатність обробляти інформацію, підприємницький хист, творчі здібності. Динамічні: рівність, здатність керувати підлеглими, здатність вирішувати конфлікти, можливість розуміти позицію лідера в організації, безкорисливість, врівноваженість, комунікабельність.

8. Визначено такі напрями оптимізації впливу організаційного клімату як фактору формування лідерських якостей керівника:

- консультування керівників підрозділу стосовно оптимізації організаційного клімату;

- обґрунтований та раціональний підбір заходів по удосконаленню організаційного клімату.

- системність та комплексність організації роботи з оптимізації організаційного клімату.

Метою відповідних заходів є формування сприятливого соціально-психологічного клімату, завдяки якому можлива позитивна трансформація лідерських якостей керівника.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Абульханова-Славская К. Стратегия жизни. Москва : Прогрес, 1991. 201 с.
2. Агеев В. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. Москва : 1990. 186 с.
3. Алешина Ю. Консультативная беседа: введение в практическую социальную психологию. Москва :1996. 234 с.
4. Ананьев Б. Человек как предмет познания. Москва : Перспектива, 1968. 210 с.
5. Андреева Г. Богомолова Н., Петровская Л. Современная социальная психология на Западе. Москва : Прогрес, 1978. 238 с.
6. Андреева Г. Общение и оптимизация совместной деятельности. Москва : Дело, 1987. 251 с.
7. Андреева Г. Социальная психология. Москва : 2001. 648 с.
8. Артеменко Н. Особливості мотивації персоналу на державній службі. *Аспекти публічного управління*. Київ, 2016. , № 4. С. 37-47.
9. Бех І. Виховання особистості: у 2 кн. Особистісно-орієнтований підхід: науково-практичні засади. Київ : Либідь, 2003. 344 с.
10. Богданов В. Социально-психологические свойства личности. Львов : Мастерня читача, 1983. 179 с.
11. Бурлачук Л., Келесі М. Про критерії розвитку особистості. *Вісник Київського університету. Серія: Соціологія. Психологія. Педагогіка*. Вип. 2. Київ, 1996. С. 90-93.
12. Воловик В. Философия политического сознания : монография. Запорожье: Просвіта, 2006. 204 с.
13. Волошина О. Форми прояву організаційного клімату в колективах державних органів. *Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України*. Київ, 2005. Т.7, вип.4. С.83-88.

14. Воронько Л. О. Сучасний керівник у системі державної служби України: пошук оптимальної моделі. *Державне управління: теорія та практика*. Київ, 2013. № 2. С. 157-170.
15. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. Москва : Дело, 1991. 320 с.
16. Гончарук Н. Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції. *Вісник НАДУ*. 2010. № 3. С. 5-13.
17. Гончарук Н. Портрет керівника в державному управлінні: соціально-психологічний аспект. *Вісник НАДУ*. 2010. № 2. С. 57-65.
18. Гошовська В. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. Київ : К.І.С., 2016. 130 с.
19. Данюк В., Цимбалюк С. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.
20. Джонсон В. Соціальна психологія: тренінг міжособистісного спілкування: Пер. з англ. Київ : Просвіта, 2003. 128 с.
21. Донцов А. О понятии «группа» в социальной психологии. *Вестник Московского университета. Серия 14. Психология*. № 4. 1997. С. 17–25.
22. Донченко Е. Социетальная психика. Київ : Просвіта, 1994. 362 с.
23. Дубасенюк О. Психолого-педагогічні фактори професійного становлення вчителя. Житомир: ЖДПІ, 1994. 260 с.
24. Дубенко С. Державна служба в Україні: Навч. посіб. Київ : УАДУ, 1998. 168 с.
25. Жариков Е. Психология управления. Москва : Международный центр финансово-экономического развития, 2002. 241 с.
26. Желюк Т. Державна служба: Навч. посіб. Київ : Професіонал, 2005. 576 с.
27. Журавлев А. Л. Психология совместной деятельности в условиях организационно–экономических изменений. Москва : 1999. 483 с.
28. Завадський И . Менеджмент. Київ : Вид–во СУ, 2001 542 с.

29. Зейгарник Б. Теория личности К. Левина. Москва : Дело, 1981. 148с.
30. Кабрин В. Психология коммуникативного развития человека как личности. Санкт-Петербург : Питер, 1993. 43 с.
31. Казмиренко В. Социальная психология организаций. Київ : Либідь, 2013. 308 с.
32. Киричок О. Політична філософія в сучасному публічному дискурсі та політичному житті. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vpu/filos./kyrychok.pdf. (дата звернення : 14.04.2021).
33. Ковбасюк Ю. Енциклопедія державного управління : у 8 т.. Київ : НАДУ, 2011. 389 с.
34. Козлов В. Управление организационной культурой. Москва : Изд-во РАГС, 1990. 124 с.
35. Коломінський Н. Психологія менеджменту (соціально-психологічний аспект): монографія. Київ: МАУП, 2000. 286 с.
36. Кричевский Р., Дубовская Е. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты. Москва : Дело, 1991. 164 с.
37. Кузьмина Н. Профессионализм деятельности управленца. Москва : МГУ, 1989. 167 с.
38. Куйбіда В. Публічне управління : термінол. словник. Київ : НАДУ, 2018. 224 с
39. Кулешов В. Взаємодія регіональних та місцевих органів влади з громадськістю. *Забезпечення конструктивного діалогу між владою та суспільством : матеріали наук.-практ. конф.* (28 квіт. 2016 р.). Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. С. 85-88.
40. Лазар О. Державна служба в Україні: Навч. посіб. Київ: Дакор, 2005. 472 с.
41. Лєскова Л. Формування сприятливого організаційного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 98-103.
42. Малиновський В. Державна служба: теорія і практика. Навчальний посібник. Київ: Атіка, 2003. 160 с.

43. Мартиненко В. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. *Публічне управління: теорія та практика*. 2012. № 1(9). С. 59-63.

44. Мескон М. Основы менеджмента : пер с англ. Москва : Дело, 2000 704 с.

45. Мосора Л. С. Особливості прояву комунікативної поведінки державних службовців. *Теорія та практика публічної служби : матеріали наук.-практ. конф., Дніпро, 21 груд. 2018 р..* Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 119-121.

46. Обозов Н. Психология межличностных отношений. Київ : К.І.С., 1990. 193 с.

47. Орбан Л. Життєва перспектива особистості: акмеологічний аспект аналізу *Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія*. Вип. 1. Ч. 1. Івано-Франківськ, 1996. С. 14-25.

48. Орбан-Лембрик Л., Гриджук Д. Психологія професійної діяльності і спілкування. Київ : Либідь, 1997. 108 с.

49. Орбан-Лембрик Л., Гриджук Д. Социально-психологические аспекты предпринимательства и управления. Івано-Франковск, 1995. 190 с.

50. Орбан-Лембрик Л. Психологія управління : посібник. Київ : Академвидав, 2003. 568 с

51. Орбан-Лембрик Л. Вплив соціально–психологічних чинників на ефективність управлінської діяльності керівника. *Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія*. Івано-Франківськ, 1999. С 23 34.

52. Панфилова А. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 212 с.

53. Панчук В. Психолого-педагогічні фактори підвищення професіоналізму викладача вищої школи. Луцьк : ЛГУ, 1996. 200 с.

54. Парсонс Т. Американская социология. Проблемы, перспективы, методы: Пер. с англ. Москва : Дело, 1972. 273 с.

55. Парыгин Б. Социально-психологический климат коллектива: Пути и методы изучения. Харьков : ХГМУ, 1981. 198 с.
56. Пашко Л. Гармонізація управлінських відносин у форматі «керівник підлеглий»: реальність чи утопія? *Вісник НАДУ*. 2011. № 4. С. 56–65.
57. Петровский А. Социальная психология. Харьков : ХНУ ім. Каразіна, 1987. 251 с.
58. Письменный І. В. Етнос публічної служби в Україні: теоретичний та емпіричний аспекти. *Аспекти публічного управління*. 2015. Т. 3, № 10. С. 5–11.
59. Пірен М. Лідерство: сутність та реалізація в українському суспільстві : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2012. 232 с.
60. Платонов К., Голубев Г. Психология. Москва : Дело, 1977. 374 с.
61. Почебут Л., Чикер В. Индустриальная социальная психология. Москва : Прогресс, 1997. 248 с.
62. Про затвердження Положення про Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів : постанова КМУ від 2 вересня 2015 р. № 667. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/667-2015-%D0%BF#Text>. (дата звернення 13.05.2021).
63. Протасова Н. Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації: Навч. посіб. Київ : УАДУ, 2000. 320 с.
64. Рачинський А. Керівник у державних інституціях : навч.–метод. Матеріали. Київ : НАДУ, 2009. 76 с.
65. Свенцицкий А. Социальная психология управления. Харьков : ХНУ ім. Каразіна, 1986. 403 с.
66. Семикіна М. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. *Держава та регіони. Сер. «Економіка та підприємництво»*. 2009. № 6. С. 197-200.
67. Сергеева Л. Лідерство: навч. посібн. Івано-Франківськ : Лілея-НВ. 2015. 296 с.

68. Серьогін С. Поняття «честь», «гідність» у контексті професіоналізації публічної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. Т. 4, № 8. С. 57-64

69. Сисоєва С. Педагогічні технології у неперервній професійній освіті. Київ : ВПОЛ, 2001. 502 с.

70. Сікорська Л. Особливості формування здорового організаційного клімату в підрозділах державної служби охорони. *Наук. вісн. Львів. держ. ун-ту внутр. справ*. 2011. № 2. С. 122-133.

71. Слободчиков В., Исаев Е. Психология человека. Москва : Дело, 1995. 249 с.

72. Слоньовський М. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. *Ефективність держ. упр.* 2018. Вип. 1(54). Ч. 1. С. 56-61.

73. Смелзер Н. Социология. Москва : Дело, 1994. 201 с.

74. Сохань Л. Життєвий шлях керівника. Київ : К.І.С., 2017. 218 с.

75. Стадник В. Менеджмент. Київ : Академвидав, 2010. 472 с.

76. Титаренко Т. Життєвий світ особистості: Етапи становлення. *Філософська і соціологічна думка*. 1991. № 1. С. 49-58.

77. Трофімов Ю. Психология управления: підручник. Київ : Либідь, 2003. 560 с.

78. Фурман А. Психокультура української ментальності. Тернопіль : ТНТУ, 2002. 328 с.

79. Хожило І. Соціально-орієнтований підхід до професіоналізації кадрів державної служби України: сутність та теоретичне обґрунтування. *Держ. упр. та місцеве самоврядування: зб. наук. пр.* Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. Вип. 3. С. 195-203.

80. Хожило І. Толерантність як складова професійної компетентності публічного службовця. URL: <http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2010-02/index.html> (дата звернення : 17.04.2021).

81. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. Москва : Дело, 1997. 603 с.

82. Циба В. Соціологія особистості: системний підхід. Київ : КНЕУ, 2000. 168 с.
83. Чалдини Р. Психологія впливу. Київ : Знання, 2000. 538 с.
84. Черноног Є. Державна служба: історія, теорія і практика: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 458 с.
85. Чмут Т. Етика ділового спілкування. Київ : КНЕУ, 2010. 80 с.
86. Чудновский В. Смысл жизни: проблема относительной эмансипированности от «внешнего» и «внутреннего». *Психологический журнал*. Т. 16. № 2. 1995. С. 15-26.
87. Шихирев П. Н. Современная социальная психология в Западной Европе. Санкт-Петербург : Питер, 1985. 249 с.
88. Шорохова К. Методология и методы социальной психологии. Москва : Дело, 1977. 249 с.
89. Шэйн Э. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 336 с.
90. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика: Монография. Київ : МАУП, 2000. 482 с.
91. Юнг К. Г. Психологические типы. Санкт-Петербург : Питер, 1995. 103 с.
92. Юркевич Г. Психологічні детермінанти розвитку особистості менеджера. Івано-Франківськ : Прикарпатський університет ім. Василя Стефаника, 1999. 173 с.
93. Ядов В. О диспозиционной регуляции социального поведения личности. *Методологические проблемы социальной психологии*. Санкт-Петербург : Питер, 1975. С. 28-43
94. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Москва : Добросвет, 2000. 596 с.
95. Ястремська О. Державна служба: теорія і практика. Харків : ХарПІ УАДУ, 2002. 324 с.

96. Nemov R. Psihologiya Kniga 1. Obshhie osnovy psihologii.. Hardcover, January 1, 1971. 300 P.

97. Raigorodsky D. Practical psychodiagnostics. Samara : SGU, 1998, 654 P.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 2.1. Стили лідерства (керівництва)

Стиль	Сутнісна характеристика
Авторитарний	Лідер одноосібно ухвалює всі рішення, віддає накази, робить вказівки. Він завжди точно окреслює межі компетентності кожного, тобто жорстко визначає ранги партнерів і підлеглих. Рішення, ухвалені на верхніх поверхах ієрархії, надходять униз як директиви (тому цей стиль часто називають директивним). Лідер (керівник) не любить обговорення директив, їх належить незаперечно виконувати. Прерогативою лідера є контроль та оцінка ефективності діяльності. Керівники (лідери) характеризуються завищеною самооцінкою, самовпевненістю, агресивністю, дотримуються стереотипних манер у спілкуванні, сприйманні підлеглих та їх дій. Люди, що сповідують авторитарний стиль взаємодії, мають догматичне мислення, за якого тільки одна думка (переважно, керівника) правильна, а всі інші помилкові. Ініціатива підлеглих не заохочується
Демократичний	Властиві колегіальне прийняття рішень, заохочення активності учасників комунікативного процесу, поінформованість усіх про розв'язувану проблему, способи виконання завдань, досягнення цілей. Кожний з учасників взаємодії добровільно перебирає на себе відповідальність за розв'язання завдання і усвідомлює його значущість у досягненні спільної мети. Вони є не просто виконавцями чужих рішень, а мають власні цінності та інтереси, виявляють власну ініціативу. Лідер (керівник) – демократ враховує у взаємодії з іншими їх індивідуально–психологічні властивості, вивчає потреби, інтереси, причини спаду та росту активності, визначає засоби впливу тощо, тобто актуалізує «Ми» в налагодженні соціальних та ділових контактів
Ліберальний	Характеризується незначною активністю керівника, який може й не бути лідером. Проблеми він обговорює формально, піддається різним впливам, не виявляє ініціативи, часто не здатний приймати рішення, уникає цього. У взаємодії з іншими такий керівник (лідер) намагається перекласти розв'язання проблеми на них, нездатний у процесі ділової взаємодії впливати на її результат, уникає інновацій. Ліберал у спілкуванні «пливе за течією», часто вдається до вмовляння співрозмовника. Тому нерідко активні, творчо зорієнтовані співробітники використовують робоче місце та час для діяльності, не пов'язаної із загальною справою

АНКЕТА

Шановний колего!

Просимо Вас взяти участь в дослідженні, метою якого є вдосконалення організаційного клімату в трудовому колективі нашої організації.

Для нас велике значення має Ваша думка. Дайте відповідь, будь ласка, на наступні питання. Відповіді обводьте гуртком. Якщо відповідь не пропонує варіантів, напишіть свою відповідь якомога повніше.

Всі дані будуть використані в узагальненому вигляді.

1. З яким із наведених нижче тверджень, Ви, найбільше згодні?

1. Більшість з членів нашого колективу – хороші, симпатичні мені люди;
2. Я сприймаю людей такими, якими вони є;
3. У нашому колективі є всякі люди;
4. Для мене головне – результати якісно виконаної роботи;
5. Мені цікава життя всередині колективу;
6. Мене багато що не влаштовує.

2. Чи подобається Вам працювати в Вашому колективі?

1. Так, мене все влаштовує;
2. Не знаю, не замислювався над цим;
3. Мене багато що не влаштовує.

3. Охарактеризуйте атмосферу, притаманну Вашому колективу.

1. Дружня;
2. Атмосфера взаємної поваги;
3. Ділова атмосфера;
4. «Кожен сам за себе»;
5. Хвора, нетовариське атмосфера.
6. Інше (вказіть) _____

4. Оцініть, будь ласка, ступінь наявності або відсутності у Вас в перші періоди вашого керівництва колективом наступних якостей:

	Дуже не вистачало цієї якості		Дану якість не потрібно було проявляти		Якість була присутня в сильному ступені
Рівність	-2	-1	0	1	2
Здатність керувати підлеглими	-2	-1	0	1	2
Здатність вирішувати конфлікти	-2	-1	0	1	2
Здатність обробляти інформацію	-2	-1	0	1	2
Дар керівництва	-2	-1	0	1	2

Можливість розуміти позицію опонентів в організації	-2	-1	0	1	2
Безкорисливість	-2	-1	0	1	2
Творчі здібності	-2	-1	0	1	2
Комунікабельність	-2	-1	0	1	2
Врівноваженість	-2	-1	0	1	2

5. Оцініть, будь ласка, ступінь розвитку у Вас наступних якостей на даний момент керівництва колективом:

	Прояв даної якості суттєво зменшилася		Якість не змінилась		Якість стала головною рисою характеру
Рівність	-2	-1	0	1	2
Здатність керувати підлеглими	-2	-1	0	1	2
Здатність вирішувати конфлікти	-2	-1	0	1	2
Здатність обробляти інформацію	-2	-1	0	1	2
Дар керівництва	-2	-1	0	1	2
Можливість розуміти позицію опонентів в організації	-2	-1	0	1	2
Безкорисливість	-2	-1	0	1	2
Творчі здібності	-2	-1	0	1	2
Комунікабельність	-2	-1	0	1	2
Врівноваженість	-2	-1	0	1	2

6. Як Ви вважаєте, наскільки часто потрібно влаштовувати спільні свята і вечори дозвілля в колективі?

1. Як можна частіше;
2. На кожний захід (дні народження, 8 березня, 23 лютого і т.д);
3. Влаштовувати потрібно, але я в них не хочу брати участь;
4. 1–2 рази на рік;
5. Я не люблю подібних заходів;
6. Ніколи.

7. Змінили б Ви місце роботи, якби трапилася така нагода?

1. Так, однозначно;
2. Так, якби трапилася така нагода;
3. Ні, але подумав би про це;
4. Ні, однозначно.

8. Чому Ви так вважаєте?

9. Оцініть згуртованість Вашого трудового колективу по 5–ти бальною шкалою.

Мінімальна. 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 Максимальна.

10. Як Ви вважаєте, що могло б вплинути на більше згуртування Вашого колективу? (Якщо, ступінь згуртованості максимальна, то перейдіть до питання 11)

1. Проведення спільного відпочинку;
2. Спільне рішення виробничих проблем;
3. Спільне рішення особистих проблем;
4. Збільшення зарплати;
5. Ваш варіант (впишіть) _____.

11. З ким із членів колективу Ви спілкуєтеся найбільше?

1. Я із задоволенням спілкуюся з усіма;
2. З усіма потроху;
3. Тільки з тими, з ким безпосередньо працюю;
4. Тільки з начальством з виробничих питань;
5. Намагаюся звести спілкування з усіма до мінімуму.

12. Як Ви вважаєте, чи легко Ваш колектив приймає «новачків»?

1. Так, дуже легко;
2. Досить легко;
3. Не дуже легко;
4. Ні, дуже складно.

13. Могли б Ви дати досить повну характеристику ділових та особистісних якостей більшості членів колективу?

1. Так;
2. Мабуть, так;
3. Не знаю, не замислювалася над цим;
4. Мабуть, немає;
5. Ні.

14. Як часто у Вас бувають конфлікти з кимось із членів Вашого колективу?

1. Ніколи;
2. Рідко, від випадку до випадку;
3. З певними людьми;
4. Намагаюся уникати людей, з якими може виникнути конфлікт;
5. Постійно.

15. Як Ви вважаєте, чи сприймають Вас, більшість членів Вашого колективу як лідера?

1. Так;
2. Мабуть, так;
3. Не знаю, не замислювалася над цим;
4. Мабуть, немає;
5. Ні.

16. Чи приймаєте Ви до уваги думки членів трудового колективу під час вирішення питань?

1. Так, приймаю при вирішенні всіх питань;
2. Так, але тільки при вирішенні особистих питань;
3. Не завжди;
4. Ніколи.

17. Оцініть, на скільки у Вас розвинулися особисті якості в процесі роботи на керівній посаді.

Особисті якості	Ступінь розвиненості				
	Мін. Макс.				
Прагнення до досягнення мети і заповзятливість	1	2	3	4	5
Відповідальність і надійність	1	2	3	4	5
незалежність	1	2	3	4	5
товариськість	1	2	3	4	5
харизма	1	2	3	4	5

18. Оцініть рівень розвитку характеристик організаційного клімату вашого колективу:

Характеристики	Ступінь розвиненості				
	Мін. Макс.				
Почуття відповідальності	1	2	3	4	5
Взаємодопомога, підтримка, співпраця	1	2	3	4	5
Згуртованість	1	2	3	4	5

Як часто у вашій роботі Ви:	Ніколи	Дуже не часто	Скоріше не часто	Швидше часто	Дуже часто
Чи використовуєте накази, розпорядження	1	2	3	4	5
Підвищуєте голос на підлеглих	1	2	3	4	5
Пригнічуєте критику на свою адресу	1	2	3	4	5
Нехтуєте думкою співробітників	1	2	3	4	5
Всі питання вирішуєте в своєму тісному колі	1	2	3	4	5

19. Стать:

1. Чоловік;
2. Жіночий.

20. Вік: _____;

21. Стаж роботи: _____.

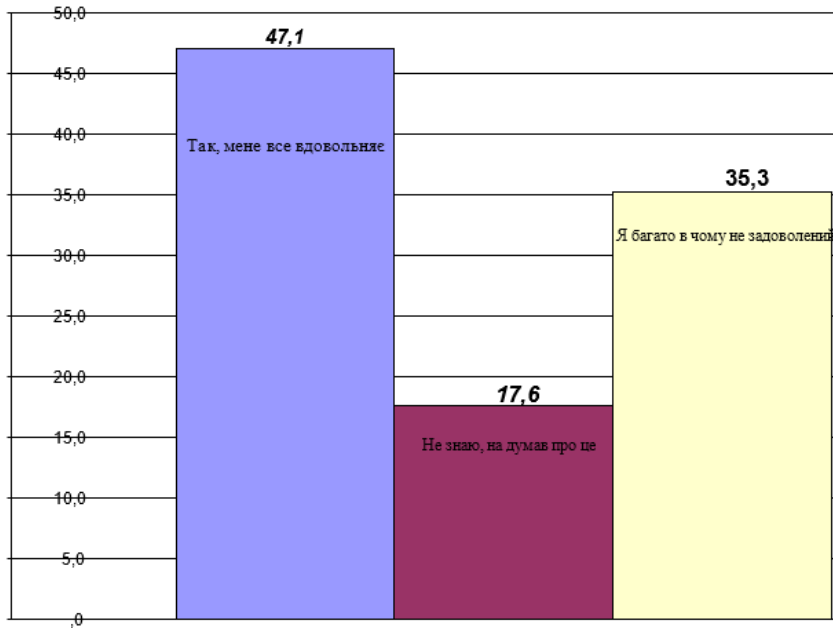


Рис. 1. Ступень задоволення роботою в колективі

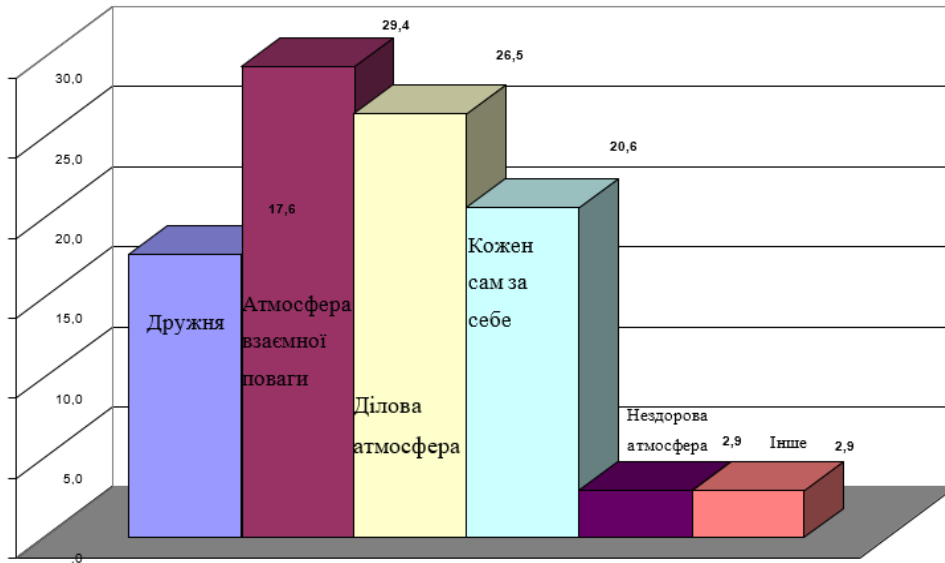


Рис. 2. Характер атмосфери колективу

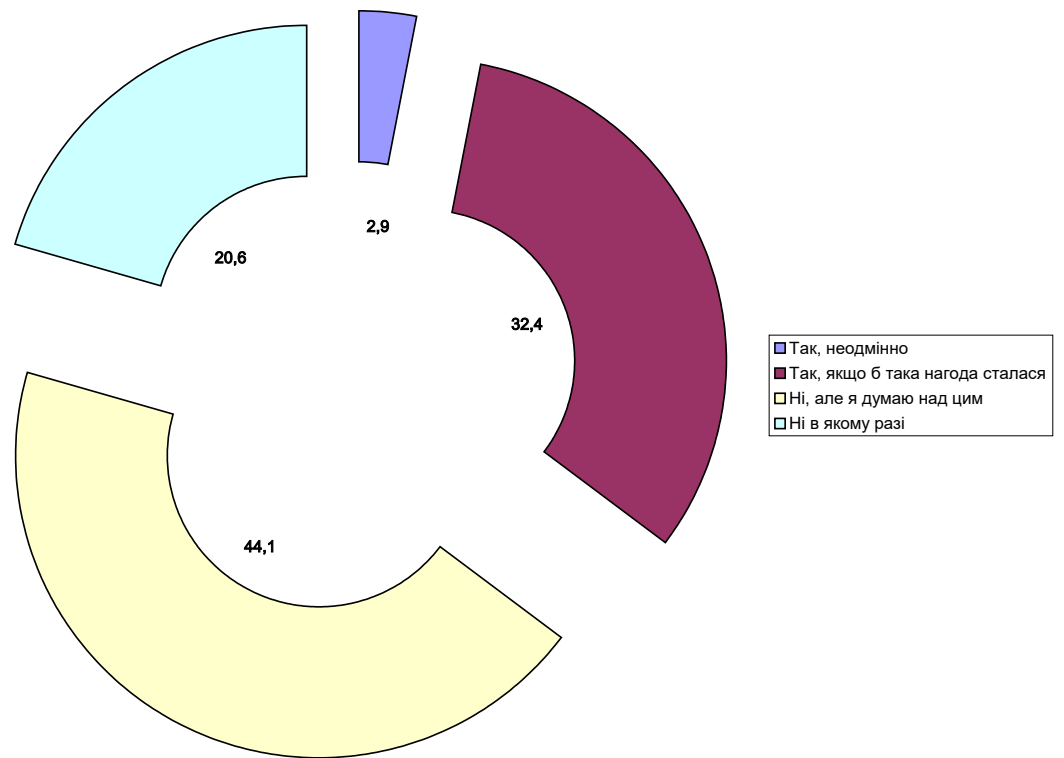


Рис.3. Ставлення респондентів до можливої зміни місця роботи

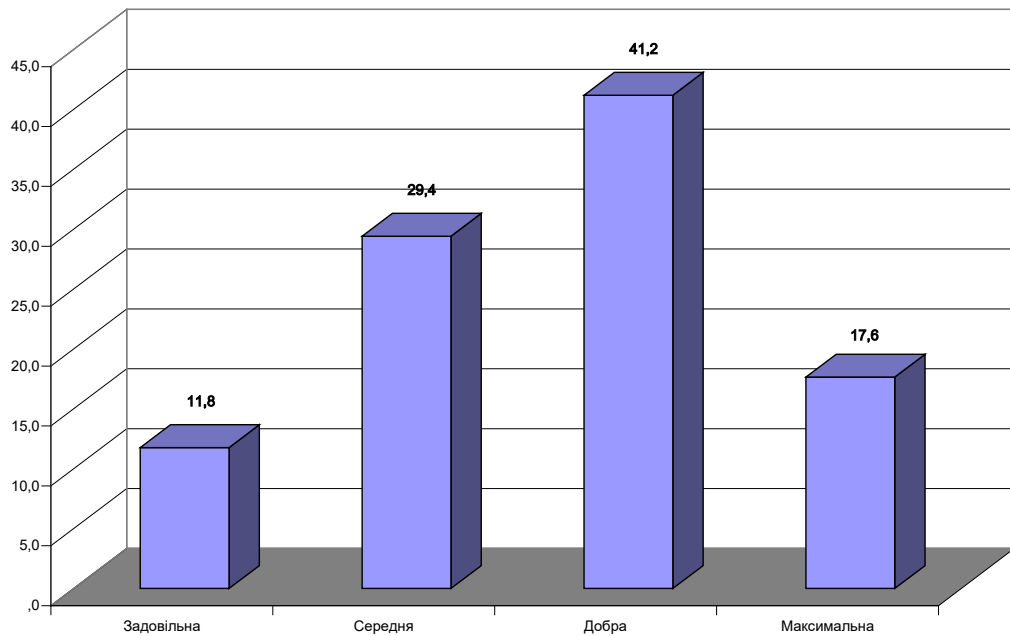


Рис. 4. Оцінка рівня згуртованості в колективі

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Чорна Світлана Едуардівна, магістрантка 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти svetys_082@ukr.net,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Організаційний клімат як фактор формування лідерських якостей керівника державної установи» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____

Підпис _____ ПІБ (студент)

Чорна С.Е.

Дата _____

Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) Широбокова О.О