

Список літератури: 1. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 1997. - № 24. 2. *Липовська Н.* Організаційна культура як фактор стабілізації державної служби / Н. Липовська – Д.: ДРІДУ НАДУ. – 2002. – Вип. 3(9). 3. *Магура М.И.* Организационная культура / Магура М.И., Курбатова М.Б. - М., 2001. 4. *Райгородский Д.Я.* Организационное поведение / Райгородский Д.Я.: Хрестоматия. Бахрах – М., 2006. 5. *Товажнянский Л.Л.* Вступ до філософії управління / Товажнянський Л.Л., Романовський О.Г., Пономарьов О.С.: Навч. посібник. – Харків: НТУ «ХП», 2002. 6. *Яроміч С.* Організаційна культура державної служби й імідж державних службовців / С. Яроміч, І. Гречкосій// Вісн. НАДУ. - 2006. – № 1.

А.А. Давыдова

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

В статье проанализирована организационная культура, ее влияние на управленческую деятельность должностных лиц в органах местного самоуправления. Осознание руководством того, что эффективность управления зависит от культурных систем, которые будут создавать условия для формирования у должностных лиц расположения к своей службе и ее целям, добросовестного отношения к выполнению служебных обязанностей, инициативности и творчества в работе. Именно такая культура обеспечит максимально полное раскрытие потенциала должностных лиц, которые работают на благо развития местного самоуправления.

А.А. Давидова

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У статті проаналізована організаційна культура, її вплив на управлінську діяльність посадових осіб в органах місцевого самоврядування. Усвідомлення керівництвом того, що ефективність управління залежить від культурних систем, які створюватимуть умови для формування у посадовців прихильності до своєї служби і її цілей, добросовісного відношення до виконання службових обов'язків, ініціативності й творчості в роботі. Саме така культура забезпечить максимально повне розкриття потенціалу посадових осіб, які працюють на благо розвитку місцевого самоврядування.

Angelika Davidova

ORGANIZATIONAL CULTURE OF ORGANS OF LOCAL GOVERNMENT

An organizational culture, its influence, on administrative activity of public servants in the organs of local government is analyzed in the article. Awareness by guidance of that management efficiency depends on creation of the cultural systems, which will create terms for forming at the public servants of liking for the service and its aims, good attitude to implementation of official duties, initiative and creation, in work. A just the same culture will provide for maximally complete opening of potential of public servants who work for the good of development of local government.

Стаття надійшла до редакції 27.05.2010

УДК 159: 658.3.07

*К.С.Бурлака
м.Харків, Україна*

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ У КОЛЕКТИВІ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Загальна постановка проблеми. Позитивний, злагоджений, приємний соціально-психологічний клімат в колективі організації виступає на перший план, адже від згуртованості усіх працівників, від їх взаємодії залежить ефективність діяльності організації. Соціально-психологічний клімат у колективі породжується міжособистісною взаємодією. Настрій однієї людини впливає на настрій іншої, позначається на різноманітних актах поведінки, діяльності, життя людини, в тому числі, й на процесі трудової діяльності. При вирішенні більшості задач, особливо складних, рішення яких вимагає різноманітних знань, навичок і участі багатьох людей, результати колективної діяльності набагато перевищують просту суму індивідуальних досягнень.

Стосовно організаційно-управлінських умов, то вони безпосередньо пов'язані з соціально-психологічним кліматом, оскільки соціальна регуляція міжособистісної взаємодії відбувається через систему виробничих відносин, котрі базуються на адміністративно-правових засадах організації.

Найбільш сприятливий клімат устанавлюється тоді, коли способи та прийоми управління позитивно сприймаються колективом. Якщо вимогливість менеджера викликає групову незадоволеність, клімат погіршується, що і супроводжується невиконанням вказівок, порушенням дисципліни. При слабкому керівництві та повній згоді членів колективу з подібним потуранням соціально-психологічний клімат характеризується як несприятливий та незрілий.

Отже, дослідження, що спрямовані на визначення та покращення стану соціально-психологічного клімату в колективі, є актуальними та практично значущими.

Зв'язок проблеми з актуальними теоретичними і прикладними питаннями зумовлений тим, що впровадження ефективних підходів для визначення та покращення стану соціально-психологічного клімату дозволить значно підвищити ефективність управління і організаційної взаємодії, що в кінцевому результаті позитивно вплине на діяльність усієї організації.

Аналіз стану досліджень і наукових публікацій. В психологію поняття «клімат» прийшло з метеорології і географії. Сьогодні це поняття характеризує невидиму, тонку, делікатну, психологічну сторону взаємостосунків між людьми. У вітчизняній соціальній психології вперше термін «психологічний клімат» використовував Н.С. Мансуров, який вивчав виробничі колективи [1].

Одним з перших розкрив зміст соціально-психологічного клімату В.М. Шепель. Він вважав, що клімат відносин між людьми складається з трьох кліматичних зон:

1) соціальний клімат, який визначається тим, наскільки в даному колективі усвідомлені цілі і задачі суспільства, наскільки тут гарантовано дотримання всіх конституційних прав і обов'язків працівників як громадян;

2) моральний клімат, який визначається тим, які моральні цінності в даному колективі є прийнятими;

3) психологічний клімат, ті неофіційні відносини, які складаються між працівниками, що знаходяться в безпосередньому контакті один з одним [2].

Найбільша кількість прикладних досліджень, так або інакше пов'язаних з проблемою соціально-психологічного клімату в групі проводилося і проводиться фахівцями в області організаційної психології.

Соціально-психологічний клімат був вивчений багатьма психологами, соціологами й філософами. Методологічні й концептуальні підходи, оригінальні методи діагностики соціально-психологічного клімату, конкретні шляхи регуляції соціально-психологічного

клімату запропоновані в роботах Б.Д. Паригіна, А.В. Петровського, К.К. Платонова, А.М. Ковальова, В.Н. Панфьорова, Е.В. Шорохової, О.І. Зотової та ряду інших науковців.

Мета даної роботи полягає в тому, щоб показати важливість позитивного соціально-психологічного клімату, його вплив на ефективність діяльності організації, та розробити рекомендації щодо покращення та вдосконалення психологічної атмосфери в колективі на основі вивчення стану соціально-психологічного клімату в колективі навчально-виховного закладу.

Викладення основного матеріалу. Основу організації становить людина, її сутність та потенціал. Однак, з позиції управління не можна ототожнювати людей, тому що всі люди різні. Менеджер повинен бути обізнаним у тому, з якими людьми він працює, для того, щоб намагатися успішно управляти ними. У будь-якій організації людина працює в оточенні інших людей – колег по роботі. Вона є членом формальних і неформальних груп. І це робить на неї винятковий вплив – або допомагає більш повно розкритися її потенціалу, або придушує її здібності і бажання працювати продуктивно, з повною віддачею. Таким чином, різного роду взаємовідносини в рамках організації (комунікації, сумісна діяльність, вплив організації на працівника і працівника на організацію) можна визначити як організаційну взаємодію.

Сучасні погляди щодо розуміння поняття колективу різні. Проаналізувавши різноманітні визначення цього поняття, у рамках даної статті, під колективом можна розуміти групу людей з певними взаємовідносинами, об'єднаних спільною метою, сумісною діяльністю.

Основні ознаки колективу відображено на рисунку 1.1.

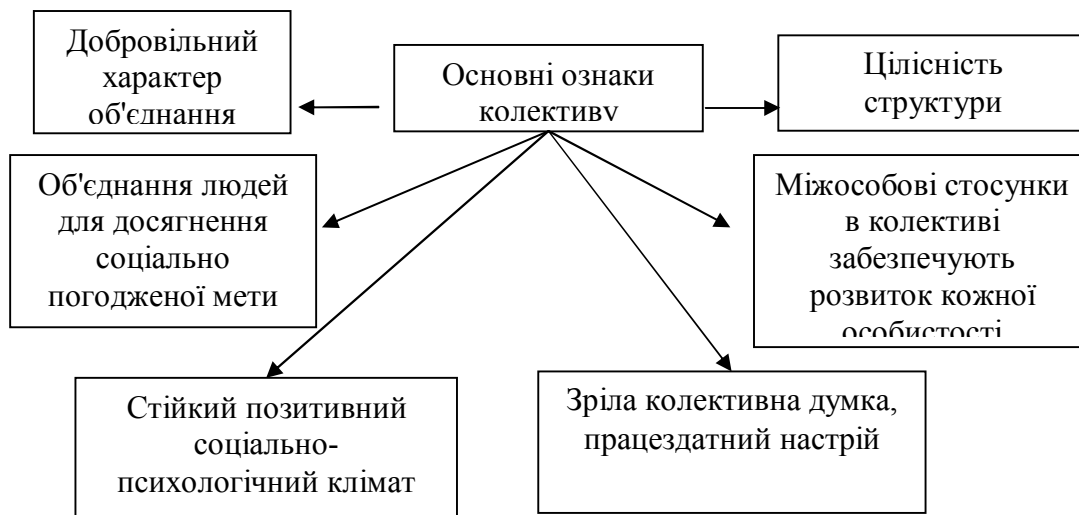


Рисунок 1.1 – Основні ознаки колективу

Соціально-психологічний клімат являється одним з основних елементів психологічної структури колективу. Управляючи колективом, менеджер передусім звертає увагу на той соціально-психологічний клімат, який відображає рівень соціального сприйняття та ступінь задоволення людей різноманітними сторонами спілкування та взаємодії.

Соціально-психологічний клімат трудового колективу – це якісна сторона міжособистісних стосунків, яка проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють чи перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі [3]. Соціально-психологічний клімат, як правило, будується на міжособистісних стосунках, тому являється показником їх стану. Міжособистісні стосунки – це система установок, орієнтацій та очікувань членів групи відносно один до одного. Міжособистісні стосунки обумовлені змістом та організацією спільної діяльності, а також цінностями, на яких ґрунтується спілкування людей. Основними показниками соціально-психологічного клімату трудового колективу являються: прагнення до збереження цілісності групи, сумісність, спрацьованість, згуртованість, контактність, відкритість, відповідальність.

Управління соціально-психологічним кліматом колективу – це велике мистецтво, що вимагає від менеджера уміння аналізувати усі елементи психологічної структури колективу: колективної думки, колективного настрою та взаємовідношень [4].

Основними факторами, які впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, є зміст праці та ступінь задоволення людей роботою; умови праці та побуту, задоволеність ними; ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків зі співробітниками; стиль керівництва, особистість керівника, а також те, чи задоволений він співробітниками.

Вивчення стану соціально-психологічного клімату здійснювалось на базі Харківського навчально-виховного комплексу №182 «Загальноосвітньої школи I ступеня – дошкільного навчального закладу (ясел-садка) компенсуючого типу» Харківської міської ради.

У колективі ХНВК №182 спільними цілями є навчання, виховання та всебічний гармонійний розвиток дітей.

Успіх у вихованні учнів багато в чому визначається взаємовідносинами працівників між собою, тобто соціально-психологічним кліматом у колективі.

Позитивний соціально-психологічний клімат сприяє формуванню в кожного працівника почуття задоволеності від участі у спільній діяльності, а звідси – бажання працювати, а, отже, підвищується ефективність праці і відповідно здійснюється благоприємний вплив на дітей, які виховуються і навчаються у даному закладі.

І, навпаки, негативний соціально-психологічний клімат сприяє почуттю незадоволеності, понижується ефективність праці, і це негативно впливає на учнів та вихованців.

Спостерігаючи за колективом ХНВК №182, помітно, що якщо у працівника виникають сумніви, невпевненість в правильності рішень, певних заходів, він звертається за порадою до своїх колег, в першу чергу до більш досвідчених і знаючих, та з їх допомогою виділяє труднощі, які виникли, та шляхи їх подолання. Однак, помітно й те, що не завжди працівники, особливо молоді, звертаються за допомогою до більш досвідчених. Виявлено, що такі працівники згуртовуються у неформальні групи за спільними непорозуміннями, схожим емоційним станом, що пізніше дає негативний вплив на їх діяльність, призводить до виникнення конфліктних ситуацій.

У боротьбі з недоліками в роботі важливе місце займає дружня, здорова критика (але тільки при умові відсутності у приміщенні учнів, вихованців, їх батьків, інших осіб, не працюючих в даній організації). Якщо працівник вміє переборювати свої слабкості, самокритичний, то і справедлива критика на його адресу сприймається не як особиста образа, а як необхідна допомога. Дружня критика примушує ретельно проаналізувати причини недоліків у своїй роботі, намітити шляхи їх усунення, зробити певні висновки,

підсилити самоконтроль. Починаючий працівник потребує допомоги старших і більш досвідчених колег по роботі. Обов'язки кожного працівника закладу освіти - взаємне збагачення накопиченим досвідом, висновками своїх спостережень і роздумів тощо.

Однак, виявлено, що критика з боку адміністрації закладу та працівників не завжди здійснюється при умові відсутності у приміщенні учнів, вихованців, їх батьків, інших осіб, не працюючих в даній організації, що спричиняє відповідну реакцію з боку працівника, якого критикують, або іншої сторонньої людини, не пов'язаної з організацією, але яка за збігом обставин опинилася в одному приміщенні. Також помітно, що найчастіше критика сприймається як особиста образа і намагається бути відхилена.

Оскільки дана організація є малою за розміром, структурою, то, здавалося б, що колектив працівників має бути міцним, згуртованим. Однак, провівши спостереження, виявлено, що серед працівників закладу часто виникають непорозуміння, суперечки, конфлікти, які, в свою чергу, негативно впливають на ефективність діяльності організації.

Спостерігаючи за колективом ХНВК №182, виявлено, що більшість працівників допомагають один одному тільки за наказом директора закладу. Сумісна праця призводить до конфліктів, конкуренції, суперництва через несхожість думок, прагнення бути лідером, давати вказівки, перекладати свою роботу на плечі іншого. Однак, є працівники, здатні до співчуття, взаємодопомоги. Але майже усі працівники закладу, допомагаючи своїм колегам, не роблять це безкорисливо для себе, а вимагають від них такої ж віддачі, певної послуги. Частіше за все спостерігається байдужість, відсутність бажання спілкуватися, допомагати один одному.

Також помітним фактом є те, що будь-який працівник намагається керувати тими людьми, які його оточують, що призводить до непорозуміння та конфліктів.

Отже, провівши спостереження за колективом працівників ХНВК №182, можна зробити висновок про необхідність діагностики даного колективу, визначення рівня соціально-психологічного клімату та виявлення шляхів його покращення і вдосконалення.

Для вивчення стану соціально-психологічного клімату в колективі ХНВК №182 були дібрані такі психологічні методи збору емпіричних даних, як:

- спостереження;
- бесіди;
- опитування;
- анкетування;
- тестування працівників організації;
- експеримент.

Був здійснений якісний аналіз отриманих результатів, статистичне опрацювання результатів дослідження, що в сукупності дало змогу визначити й експериментально підтвердити рівень соціально-психологічного клімату в ХНВК №182, розробити рекомендації для його покращення та вдосконалення.

Для вивчення стану соціально-психологічного клімату в колективі ХНВК №182 був дібраний комплекс тестів: для аналізу психологічного клімату в колективі, для виявлення рівня згуртованості колективу, визначення типових способів реагування працівників на конфліктні ситуації.

Першим було проведено анонімне анкетування для аналізу психологічного клімату в колективі. Дане анкетування показало, що більшість працівників ХНВК №182 (68%) не задоволені роботою в даному трудовому колективі; 20% працівників виявляють байдужість до того, в якому колективі вони працюють; і лише 12% працівників задоволені роботою в даному колективі.

Отже, отримані результати нашо вхують на виявлення причин незадоволеності роботи в трудовому колективі.

Провівши спостереження та опитування працівників досліджуваної організації, виявлено, що однією з найбільших причин незадоволеності роботою в даному трудовому колективі є небажання працювати в групі. Саме тому наступним етапом дослідження було проведення тестування працівників ХНВК №182, яке передбачало виявлення рівня згуртованості колективу закладу.

Тест показав рівень групової згуртованості – середній (9 балів).

Останнім був проведений тест К.Томаса на визначення типових способів реагування працівників на конфліктні ситуації. За результатами даного тестування виявлено таке відсоткове співвідношення типів реагування на конфліктні ситуації:

- суперництво – 22%;
- пристосування – 9%;
- компроміс – 11%;
- уникнення – 46%;
- співробітництво – 12%.

Комплекс проведених тестувань дав змогу оцінити психологічний стан колективу ХНВК №182, і дозволив зробити наступні висновки:

- соціально-психологічний клімат колективу ХНВК №182 перебуває у досить непередбачуваному стані;
- рівень згуртованості колективу середній, що може бути основою для формування соціально-психологічного клімату, але потрібним є використання додаткових засобів для підвищення рівня згуртованості колективу;
- більшість працівників закладу схильні до уникнення конфліктних ситуацій, що у свою чергу сприяє накопиченню негативних емоцій, що, звісно, значно впливає на ефективність роботи кожного працівника; однак, помітна і доля суперництва, що помітно впливає на рівень згуртованості колективу.

Отже, соціально-психологічний клімат колективу ХНВК №182 потребує подальшого вивчення, аналізу та діагностики для підвищення рівня співпраці, кращого розуміння один одного та покращення ефективності роботи як кожного працівника окремо, так і всього закладу взагалі.

Висновки та результати досліджень. У системі взаємин, що визначають соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, провідну роль відіграють відносини між керівником і підлеглим, тому що від них у значній мірі залежить також стиль і тон взаємин між рядовими членами колективу [5].

Директор навчально-виховного закладу повинен регулювати демографічну структуру педколективу: склад його членів за віком, статтю, сімейним станом, освітою, кваліфікацією. Чим різноманітніший буде склад педколективу, тим оптимальніше розподілятиметься робота з урахуванням індивідуальних особливостей педагогів, більше можливостей для маневрування таким колективом.

Спільна діяльність людей потребує постійного взаємозв'язку між собою, тому особливе значення для управління колективом має культура міжособистісного та ділового спілкування.

Серед різноманітних факторів, що впливають на працездатність людини, найбільший емоційний вплив (позитивний чи негативний) здатні спричинити міжособистісні стосунки в колективі.

Чинником, який сприяє стабілізації взаємин у сучасному педагогічному колективі, є вмiле керівництво: знаходити з підлеглими спільну мову, цікавитися їхніми проблемами,

делегувати повноваження, згуртувати навколо себе, використовуючи розум і досвід, створювати особливу атмосферу задоволення педагогічною працею, яка сприяє розвитку творчості, педагогічної майстерності вчителя, справедливо оцінювати результати праці.

На психологічному кліматі колективу в закладі освіти позначаються також взаємини співробітників з тими, на кого вони самі впливають за характером своїх професійних обов'язків.

Провівши дослідження соціально-психологічного клімату в колективі ХНВК №182, виявлено, що його рівень необхідно підвищувати для того, щоб організація могла здійснювати ефективну діяльність. Для покращення та вдосконалення стану соціально-психологічного клімату в даному навчально-виховному закладі доцільно надати такі рекомендації:

- здійснювати постійний моніторинг відносин працівників між собою для вчасного виявлення непорозумінь, конфліктів;
- проводити спільні заняття, відпочинок, надавати працівникам більше можливості для взаємного спілкування;
- у разі виникнення конфліктних ситуацій слід вчасно їх вирішити для запобігання уникнення даної ситуації або деструктивного розвитку конфлікту.

Список літератури: 1. Мансуров Н.С. Морально-психологический климат и его изучение. Пути совершенствования морально-психологического климата в трудовых коллективах. Матер. к семинару. – М., ИСИ АН СССР, 1982. – с. 11. 2. Андреева М.П. Профессиональные задачи социальной психологи в новой ситуации // Психологический журнал. – Том 26. – 2005. – № 5. – С. 9-13. 3. Климат социально-психологический [Электронный ресурс]: Мир психологии. Психологический словарь. – Режим доступа: <http://psychology.net.ru/dictionaries/psy.html?word=396> 4. Подоляк Я.В. Психология управления: теория и практика менеджмента /Подоляк Я.В. – Х., 2004. – с. 51-56. 5. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. / Мастенбрук У. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 256 с.

К.С.Бурлака

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ У КОЛЕКТИВІ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

У статті розглядається важливість позитивного соціально-психологічного клімату в колективі організації, його вплив на ефективність діяльності організації. Проведене дослідження рівня соціально-психологічного клімату на прикладі навчально-виховного закладу дало змогу оцінити психологічний стан колективу і надати певні рекомендації для покращення клімату в даному колективі.

Е.С.Бурлака

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В КОЛЛЕКТИВЕ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО ОРГАНИЗАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

В статье рассматривается важность положительного социально-психологического климата в коллективе организации, его влияние на эффективность деятельности организации. Проведенное исследование уровня социально-психологического климата на примере учебно-воспитательного заведения позволило оценить психологическое состояние коллектива и предоставить определенные рекомендации для улучшения климата в данном коллективе.

K.Burlaka

**SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN THE TEAM AS A BASIS FOR
EFFECTIVE ORGANIZATIONAL INTERACTIONS**

The article discusses the importance of positive socio-psychological climate in a collective organization, its impact on the effectiveness of the organization. The study of socio-psychological climate on the example of the educational institution possible to evaluate the psychological state of the collective and provide some recommendations to improve the climate in this collective.

Стаття надійшла до редакції 21.05.2010

УДК 658.3.07

*Колеснік Є.І.,
м. Харків, Україна*

**УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ І РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ
ОРГАНІЗАЦІЇ**

Загальна постановка проблеми. За останній час розробка обґрунтованої чіткої стратегічної політики організації набула вагомому значущість, її сприймають як конструктивну об'єктивну необхідність забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі. Дослідження багатьох країн світу свідчать про те, що менше 10% відсотків ефективно сформульованих стратегій реалізуються. Приклад України та її соціально-економічний стан не безпідставно дає можливість так вважати. Кожна країна повинна вміти не тільки реагувати на зміни, але й свідомо керувати ними.

У сучасних умовах розробка стратегії, є одним з головних питань стійкого і ефективного функціонування будь-якої організації. Стратегії можуть бути обґрунтованими лише в разі застосування до їх розробки наукових підходів, методів системного аналізу, прогнозування і оптимізації. Успіх досягається за рахунок нових інформаційних технологій, якісних процесів, що забезпечують лідерство суб'єкта управління і конкурентоспроможність товарів, що випускаються, та послуг.

Метою статті є описати методи і підходи до розробки стратегії для досягнення конкурентоспроможності, визначити перспективні напрями діяльності організації, що забезпечують її зростання і розквіт.

Викладення основного матеріалу. Намагаючись вирішити проблеми стратегічного менеджменту можна виділити основоположні принципи. Для розробки стратегії необхідно:

- забезпечення дотримання законодавства, вимог всіх видів права;
- розробка системи управління, що максимально враховує економічні закони функціонуючого ринку, закони організації і наукові підходи, принципи і сучасні методи ухвалення управлінського рішення;
- підвищення конкурентоспроможності організації і товарів шляхом здійснення реформування на основі концепції стратегічного менеджменту;