

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ**

**Факультет соціально-економічного
управління**

**Спеціальність “Управління
персоналом і економіка праці”**

Денна форма навчання

**Лекція по курсу «*Управління
персоналом*»**

ЗА ТЕМОЮ

***“Соціально-психологічні аспекти
управління персоналом”***

У тлумачному словнику група визначається як "сукупність людей, об'єднаних спільністю інтересів, професії, діяльності, а також сукупність предметів, об'єднаних спільністю ознак". У цьому визначенні група ідентифікується не тільки з людьми, але і з предметами. Проте важливо, що у групи людей повинні бути присутніми загальні для всіх ознаки: інтереси, професія і діяльність.

Колектив – середня соціальна група, яка об'єднує людей, зайнятих рішенням конкретних завдань, заснована на спільності цілей, принципів співпраці, поєднанні індивідуальних і групових інтересів і працює на одному підприємстві або в одній організації.

Група – мала соціальна група, яка об'єднує людей, безпосередньо контактуючих один з одним на базі спільності цілей, норм поведінки і поєднання індивідуальних і групових інтересів. У подальшому вважатимемо, що група є частиною колективу.

Характерні особливості групи:

- ▣ члени групи ідентифікують себе і свої дії з групою в цілому і тим самим в зовнішніх взаємодіях виступають як би від імені групи. Людина говорить не про себе, а про групу в цілому, вживаючи займенники "ми", "у нас", "наші", "нам";

- взаємодія між членами групи носить характер безпосередніх контактів, особистих розмов, взаємодопомоги. У групі люди безпосередньо спілкуються один з одним, надаючи формальним взаємодіям "людську" форму;
- у групі разом з формальним розподілом ролей обов'язково складається неформальний розподіл ролей, що зазвичай визнається групою;
- у добре функціонуючих групах зазвичай створюються можливості для того, щоб людина могла поводитися відповідно до своїх здібностей до групових дій і органічно властивою йому певною роллю члена групи.

Колектив (від лат. *collektivus* - збірний) - осередок суспільства, в якому поєднуються суспільні, групові і індивідуальні інтереси; організована спільність людей, об'єднаних конкретним видом суспільно корисної діяльності, здійснюваної в рамках тієї або іншої форми суспільної власності, і відносинами співпраці, що складаються в ході цієї діяльності, взаємодопомозі і взаємній відповідальності, інтересами, ціннісними орієнтаціями, установками і нормами поведінки.

Трудовий колектив є формою соціальної організації у сфері праці. Ґрунтуючись на різних формах власності на засоби виробництва, він здійснює три взаємозв'язані функції:

- ▣ суспільно-продуктивну - розвиток і підвищення ефективності виробництва з урахуванням екологічних умов, які диктує суспільство;
- ▣ соціально-інтеграційну - забезпечення зростаючої відповідності суспільних, групових і індивідуальних інтересів членів колективу, послідовне здійснення принципу розподілу по праці, соціальній справедливості, всесторонній розвиток колективу;

- управлінського цілеспрямованого регулювання діяльності членів колективу, розширення і поглиблення самоврядування трудового колективу, що створює глибоку особисту зацікавленість кожного працівника в господарському використанні власності, його органічну причетність до справ колективу і держави, підвищення його суспільно-політичної активності. Функції трудового колективу реалізуються через відповідні його структури: технічну, економічну, соціальну, управлінську

У теорії управління прийнято ділити групи на *формальні* і *неформальні*.

Формальна група створюється за ініціативою адміністрації і входить в організаційну структуру і штатний розклад підприємства. Існують різні типи формальних груп.

1. Група керівника (команда), що складається з керівника підприємства (його підрозділи) і безпосередніх заступників і помічників керівника. Типову команду складають директор підприємства з своїми заступниками.

2. Функціональний підрозділ, об'єднуючий керівника і фахівців функціонального підрозділу (служби, відділу, бюро), які реалізують загальну функцію управління і мають близькі професійні цілі і інтереси.

3. Виробничий підрозділ, що включає керівника і робочих, зайнятих виготовленням певного виду деталей (робіт) на нижчому рівні управління (ланка, бригада, ділянка).

4. Комітет – це група усередині підприємства, якій делегуються повноваження вищої ланки керівництва для виконання якого-небудь проекту або завдання. Головна відмінність комітету від інших формальних структур полягає в груповому ухваленні рішень.

Формальні групи створюються по волі керівництва, і як тільки створені, вони відразу стають соціальним середовищем, в якому люди починають взаємодіяти між собою по інших законах, створюючи неформальні групи.

Неформальні групи - це вільно створені малі соціальні групи людей, які вступають в регулярну взаємодію по інтересах для досягнення певної мети. Французький письменник А.Сент-Екзюпері сказав: "Єдина справжня розкіш - це розкіш людського спілкування"

Неформальні групи створюються не керівництвом шляхом розпоряджень і формальних ухвал, а членами організації відповідно до їх взаємних симпатій, загальних інтересів, однакових захоплень, звичок і т.п. Дані групи існують у всіх організаціях, хоча вони не представлені в структурних схемах.

Неформальні групи зазвичай мають свої неписані правила і норми поведінки, люди добре знають, хто входить до їх неформальної групи, а хто ні. У неформальних групах складається певний розподіл ролей і позицій, зазвичай ці групи мають явно або неявно визначеного лідера. У багатьох випадках неформальна група може робити на свого члена вплив, рівний або навіть більший, ніж формальна група.

Численні соціологічні і психологічні дослідження дозволили виділити найважливіші ознаки вступу людей в неформальні групи.

1. *Приналежність.* Відображає насущну потребу будь-якої мотивованої людини в задоволенні потреби в певній соціальній групі, щоб люди могли підтримувати соціальні контакти в спілкуванні, бесіді, симпатіях і ін. Кожна людина періодично виявляється ізольованою від своєї звичайної групи на відпочинку, у відрядженні, на стажуванні, в подорожах, при цьому вона відчуває себе незатишно, поки не знаходить нових друзів і партнерів.

2. *Допомога.* Формальна структура обмежує можливості співробітника в отриманні допомоги зважаючи на зайнятість керівника, страху співробітника виявитися неспроможним, можливої критики з боку старших. Тому люди вважають за краще звертатися за допомогою до своїх колег по професії, до більш досвідчених співробітників. В результаті надання допомоги той, хто дає її, набуває престижу, а той, хто отримує, – конкретну інструкцію до дії, або пораду стосовно норми поведінки, рекомендованого одягу і т.і.

3. Захист. Це одна з якнайдавніших потреб людини, що спонукала людей об'єднуватися в групи. В даний час потреба в "захисті" від фізичної небезпеки знижується, але збільшується необхідність соціального захисту у зв'язку з розвитком жорсткої ринкової економіки, конкуренції, безробіття. Звичайна людина відчуває постійний тиск з боку державних чиновників, безпосереднього керівника, більш старших за віком і статусом колег, сфери побутового обслуговування і ін. Її природне бажання - об'єднатися з іншими людьми, які відчувають подібний дискомфорт, для надання протидії.

4. *Спілкування.* З одного боку, у формальній структурі підлеглий не володіє всією необхідною інформацією, оскільки керівництво часто навмисно приховує її. Це вимушує його звертатися до неформальних джерел інформації (чуток, пліток). З іншого боку, існує природна потреба в доброзичливому людському спілкуванні з колегами, обміні інформацією, консультаціях і порадах - це те, що сприяє активному вступу членів різних формальних груп до неформальних комунікацій.

5. *Симпатія.* Симпатії і антипатії між людьми в основному носять індивідуальне забарвлення і підґрунтя. На встановлення дружніх відносин між людьми роблять значний вплив декілька моментів. Перш за все, особові характеристики тих, хто взаємодіє. На розвиток і встановлення дружніх відносин між людьми великий вплив робить територіальна близькість цих людей. Встановлення дружніх відносин знаходиться в прямій залежності від частоти зустрічей, а також від очікування того, що ці зустрічі відбуватимуться достатньо часто в майбутньому.

1. Неформальні лідери. Це члени групи, які завдяки своїм особовим якостям, життєвому досвіду і поведінці зайняли особливе положення в неформальній групі - лідерське. Істотні чинники, що визначають можливість лідерства в неформальній групі, включають: вік, посаду, професійні знання і уміння, психологію особи, особові якості, з яких головні – компетентність і чуйність, визнання групою.

2. Структура групи. Неформальна група після її формування проходить процес структуризації, тобто створення внутрішньої структури у вигляді стабільного складу і сопідпорядкованості членів групи ("хто входить до групи"); функціональної структури, направленої на розподіл функцій управління між членами групи ("хто за що відповідає?"); рольової структури, що передбачає розподіл ролей між членами групи в процесі ухвалення колективних рішень ("хто що робить?").

3. Норми поведінки. Групові норми поведінки мають сильну дію на її членів і задають напрям, в якому працюватиме група: досягнення мети підприємства, створення особливих умов для групи або опір позитивним процесам. Норми поведінки - це моральний кодекс групи, дотримання якого є головною умовою приналежності до групи, визнання і підтримка члена групи.

4. Соціальний контроль. Важливою характеристикою неформальної групи є контроль за дотриманням норм поведінки її "членами". Він може виконуватися як лідером, так і спеціально виділеним членом групи ("наглядачем"). Соціальний контроль дозволяє зберегти специфіку групи у формальній організації, не дати їй розчинитися в адміністративній системі, де часто співробітники є "гвинтиками" великої системи.

Чинники, що впливають на ефективність роботи групи

Ефективність роботи неформальної групи залежить від впливу наступних чинників.

1. Розмір груп. Чисельність неформальної групи - один з важливих чинників ефективності. Численні дослідження показали, що оптимальна чисельність групи знаходиться в діапазоні від 3 до 12 чол.

2. Склад членів. Має важливе значення для ефективності роботи групи і має такі складові, як стать, вік, професія, особові якості і інтелектуальний рівень членів групи. Для вирішення багатьох соціальних і виробничих проблем краще змішані групи по статі, віку, професії, оскільки вони дозволяють розглянути проблему з різних точок зору, проаналізувати більше альтернатив її рішення і виробити якісніші рішення.

Чинники, що впливають на ефективність роботи групи

3. Розподіл ролей. Важливим моментом в роботі неформальної групи методом "мозкового штурму" є раціональний розподіл ролей між членами команди.

4. Психологічний клімат. Він в значній мірі визначається особою лідера, нормами поведінки в групі і соціальним контролем.

Два найбільш важливих стани клімату в групі: нормальний і конфліктний.

Нормальний клімат відповідає діалектичній єдності перерахованих вище чинників і багато в чому визначається особою лідера, його здатністю створювати і підтримувати норми поведінки в групі. Він властивий групам з відкритим обміном думками, свободою дискусій, доброзичливістю, атмосферою довіри в групі. Результативність таких груп максимальна, а дрібні конфлікти легко вирішуються.

Конфліктний клімат найчастіше з'являється в групі з двома і більш лідерами або слабким ліберальним лідером, розмитими нормами поведінки в групі і слабким соціальним контролем. У цьому середовищі зріють конфлікти між членами групи, важливе значення надається чуткам і пліткам, в які виявляється активно включений і лідер групи.

Конфліктні групи малорезультативні і часто схильні до саморозпаду.

Чинники, що впливають на ефективність роботи групи

5. Згуртованість. Це спосіб тяжіння членів групи один до одного і до групи. У згуртованих груп зазвичай буває менше проблем в спілкуванні, менше незрозуміння, виражено доброзичливе відношення один до одного, життєві цілі і потреби узгоджені одне з одним. Лідер групи підвищує згуртованість шляхом сумісних заходів, зустрічей, зборів, відпочинку і неформального спілкування.

У незгуртованій групі більше ворожості, недовір'я, незрозуміння, заздрості і сумніву в чесності її членів, а в результаті значно нижче ефективність. Іноді це наслідок низької кваліфікації або молодості лідера, який може бути усунено шляхом навчання за програмою ділового спілкування.

Чинники, що впливають на ефективність роботи групи

6. Єдність думок. Це тенденція непридушення лідером індивідуальних поглядів членів групи для затвердження особистої думки, бачення перспективи, швидкого ухвалення рішення. Навіть у випадку абсолютної правоти лідера це приводить до скорочення обговорюваних альтернатив дій, формування групової єдності думок, коли члени групи бояться висловлювати особисті думки і в результаті зростає вірогідність рішень низького рівня. Завдання лідера полягає у підтримці колективного ухвалення рішень, свободи дискусії і заохоченні опонентів, що пропонують оригінальні варіанти і шляхи дій.

Чинники, що впливають на ефективність роботи групи

7. Опір змінам. Люди за своєю природою консервативні і вважають за краще "не міняти різко курс корабля". Опір виникатиме всякий раз, коли члени групи бачитимуть в змінах загрозу подальшому існуванню групи, збереженню норм поведінки, що склалися, загальним інтересам і позитивним емоціям, рівням доходів і правилам розподілу матеріальних благ між членами групи, задоволенню соціальних потреб, що склалися. Лідер може ослабити опір змінам, переконливо показуючи майбутні перспективи, застосовуючи нові форми заохочення, частіше привертаючи членів групи до ухвалення стратегічних рішень.

Рольова структура колективу визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінських ролей між окремими робітниками і є важливим інструментом у системі роботи з персоналом. Умовно можна виділити творчі, комунікативні і поведінські ролі.

Творчі ролі притаманні ентузіастам, винахідникам і організаторам і характеризують активну позицію у вирішенні проблемних ситуацій, пошуку альтернативних рішень і варіабельності мислення.

Комунікативні ролі визначають склад і рівень участі у інформаційному процесі, взаємодію в обміні інформацією у процесі прийняття рішень.

Поведінські ролі характеризують типові моделі поведінки людей на виробництві, в побуті, на відпочинку, роботі у конфліктних ситуаціях і грають важливу роль у колективі.

Основними методами для визначення рольової структури є соціально-психологічні методи, тестування, спостереження, аналіз біографічних і кадрових даних, матеріали атестації персоналу, результати проведення ділових ігор.

Рольова структура колективу

Назва ролі	Зміст ролі
<i>1. Творчі ролі</i>	
Генератор ідей	Висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативи рішення, визначає шляхи і засоби реалізації ідей
Компілятор ідей	Доводить фундаментальні ідеї до прикладного рішення, має здібності з'єднання різних ідей, розробляє технологію використання висунутих ідей на практиці
Ерудит	Носій енциклопедичних зведень по широкому колу проблем в минулому і сьогоденні

Рольова структура колективу

Назва ролі	Зміст ролі
<i>1. Творчі ролі</i>	
Експерт	Має здібності оцінити доцільність тієї або іншої ідеї і дати правильну пораду по ходу обговорення
Ентузіаст	Особистим прикладом і чарівністю заражає групу вірою в успіх загальної справи, спонукає інших працювати сумлінно
Критик	Піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи, дає критичну і часто негативну оцінку висунутих ідей
Організатор	Організує роботу групи, погоджує в процесі «мозкового штурму» роботу окремих членів групи з позиції досягнення кінцевої мети

Рольова структура колективу

Назва ролі	Зміст ролі
<i>2. Комунікативні ролі</i>	
Лідер	Людина, що володіє в групі високим особистим і професійним авторитетом, що робить вплив на поведження групи в цілому й окремих її членів
Діловод	Виконує важливу рутинну роботу з фіксації ідей, довідок, думок і складання підсумкового звіту групи
Зв'язковий	Зв'язує на неформальній міжособистісній основі членів групи, що іноді конфліктують між собою, забезпечує зовнішні взаємозв'язки групи

Рольова структура колективу

Назва ролі	Зміст ролі
<i>2. Комунікативні ролі</i>	
«Сторож»	Розподіляє і контролює потоки інформації, оцінюючи важливість або другорядність повідомлень, і доводить їх до лідера
Координатор	Здійснює ув'язування дій окремих членів групи з погляду досягнення кінцевої мети в контакті з лідером
Провідник	Людина, що добре знає географію й історію району, структуру організації й забезпечує зв'язок групи з зовнішнім середовищем

Рольова структура колективу

Назва ролі	Зміст ролі
<i>3. Поведінкові ролі</i>	
Оптиміст	Завжди упевнений в успіху загальної справи, знаходить шляхи виходу з кризових ситуацій, заражає своїм позитивним поведженням членів групи
Нігіліст	Завжди не упевнений в успіху загальної справи, має критичну точку зору, найчастіше відмінну від загальноприйнятої, виглядає «чорною вороною»
Конформіст	Додержується загальноприйнятих норм поведження, пасивно погоджується з рішенням групи, представляючи «мовчазну більшість»

Рольова структура колективу

Назва ролі	Зміст ролі
<i>3. Поведінкові ролі</i>	
Догматик	Завзято тримається відомих норм, стоїть до останнього на своїй думці, не погоджується з раціональним рішенням групи
Коментатор	Фіксує і коментує події, що відбуваються в житті людей, у світі, на роботі, у спорті і побуті
Кляузник	Збирає і сприяє поширенню чуток, часто не перевірених і помилкових. В усьому бачить особисту образу і готовий писати скарги в усі інстанції

Рольова структура колективу

Назва ролі	Зміст ролі
	<i>3. Поведінкові ролі</i>
Борець за правду	Є носієм і виразником суспільної моралі, філософії підприємства, прав людини. Може грати як прогресивну, так і консервативну роль
Громадський працівник	Захоплений суспільною роботою, нерідко придумує і виконує «почини» і «заходи» у робочий час. До своїх обов'язків по службі відноситься посередньо
«Важливий птах»	Напускає на себе загадковий важливий вид, даючи зрозуміти, що він багато чого знає й у нього є «рука»

Рольова структура колективу

Назва ролі	Зміст ролі
<i>3. Поведінкові ролі</i>	
«Казанська сирота»	Шукає співчуття в навколишніх, скаржачись на своє тяжке положення і нерозуміння в колективі і серед керівництва
«їжак»	Зазвичай перебуває в роздратованому стані, відштовхуючи від себе друзів і наживаючи ворогів, конфліктує з керівництвом і колегами
«Собі на розумі»	Займається переважно особистими справами на роботі (читає лекції, пише дисертацію, облаштовує квартири і дачі й ін.), при цьому використовує своє службове становище

Рольова структура колективу

Назва ролі	Зміст ролі
<i>3. Поведінкові ролі</i>	
Ледар	Не виявляє ніякої активності в праці, займається другорядними справами (спить, читає газети, курить, ходить по відділах), веде порожні розмови
«Наполеон»	Марнославна людина звичайно маленького росту з манією величності, геніальності, невизнаності, що прагне зайняти керівне крісло, любить розповідати про свої успіхи і досягнення

Як у формальних, так і неформальних групах важливе значення має визначення найбільш типових ролей, які найчастіше використовуються при проведенні "мозкового штурму", ділових нарад і засідань. Склад типових ролей, їх зміст і вимоги до людини, яка їх виконує, показані в таблиці далі.

Типові ролі неформальної групи

Назва ролі	Зміст ролі	Вимоги до людини
Організатор	Організовує обговорення проблеми, налагоджує комунікації між членами, керує процесом ухвалення рішення, залагоджує конфлікти	Лідер групи. Сангвінік або флегматик з високим рівнем інтелекту, що отримав визнання в групі
Генератор ідей	Висуває нові ідеї, пояснює їх, визначає альтернативи ухвалення рішень, бере активну участь в їх обговоренні	Сангвінік або холерик з високим рівнем інтелекту, що має енциклопедичні знання

Типові ролі неформальної групи

Назва ролі	Зміст ролі	Вимоги до людини
Критик	Критично розглядає ідеї, дає аргументацію "проти", активно вишукує недоліки постановки проблеми, мети, критеріїв рішень	Песиміст з середнім інтелектом, що іноді стоїть в опозиції до групи
Експерт	Визначає "зерна істини" в обговорюваних проблемах, аргументує "за і проти" і орієнтує групу в правильному напрямі	Оптиміст з середнім або високим інтелектом, що має великий досвід і стаж роботи

Типові ролі неформальної групи

Назва ролі	Зміст ролі	Вимоги до людини
Зв'язковий	Забезпечує інформаційні зв'язки з іншими групами, доставляє свіжу інформацію (дані і чутки), пов'язує лідера зі всіма членами команди і передає розпорядження	Холерик з середнім рівнем інтелекту, рухливий, комунікабельний, без комплексів, володіє хорошою зоровою і слуховою пам'яттю
Діловод	Відповідає за діловодство, іноді і касу групи. Фіксує підсумки обговорення проблеми і готує документацію	Флегматик або холерик з середнім або низьким інтелектом, володіє хорошою пам'яттю і почерком для лідера

Типові ролі поведінки в групах

Цільові ролі

Ініціація діяльності. Пропонувати рішення, нові ідеї, нові постановки проблем, нові підходи до їх рішення або нову організацію матеріалу

Пошук інформації. Шукати роз'яснення висунутої пропозиції, додаткову інформацію або факти

Збір думок. Просити членів групи висловлювати відношення до обговорюваних питань, прояснювати свої цінності або ідеї

Надання інформації. Надавати групі факти або узагальнення, застосовувати власний досвід у вирішенні проблем групи або для ілюстрації яких-небудь положень

Типові ролі поведінки в групах

Цільові ролі

Вислів думок. Висловлювати думки або переконання, що стосуються якої-небудь пропозиції, обов'язково з їх оцінкою

Опрацьовування. Роз'яснювати, наводити приклади, розвивати думку, намагатися прогнозувати подальшу долю пропозиції, якщо воно буде прийнята

Координування. Роз'яснювати взаємозв'язки між ідеями, намагатися підсумовувати пропозиції, намагатися інтегрувати діяльність різних підгруп або членів групи

Узагальнення. Повторно перерахувати пропозиції після закінчення дискусії

Типові ролі поведінки в групах

Підтримуючі ролі

Заохочення. Бути доброзичливим, душевним, чуйним по відношенню до інших. Хвалити інших за їх ідеї, погоджуватися з іншими і позитивно оцінювати їх внесок у вирішення проблеми

Забезпечення участі. Намагатися створити такий стан, в якому кожен член групи може внести пропозицію. Заохочувати це, запропонувати кожному певний регламент для виступу, щоб всі мали можливість висловитися

Встановлення критеріїв. Встановлювати критерії, якими повинна керуватися група, вибираючи змістовні або процедурні моменти або оцінюючи рішення групи. Нагадувати групі про необхідність уникати рішень, що не узгоджуються з груповими критеріями

Типові ролі поведінки в групах

Підтримуючі ролі

Старанність. Слідувати рішенням групи, вдумливо відносячись до ідей інших людей, які складають аудиторію під час групових дискусій

Вираз почуттів групи. Узагальнювати те, що формується, як відчуття групи. Описувати реакцію членів групи на ідеї і варіанти вирішення проблем

Типовий розподіл ролей в групі забезпечує можливість конкретної і активної участі кожного члена групи в рішенні поставлених лідером задач і зв'язує членів групи в згуртований і працездатний колектив. Інакше група працює неефективно або розформовується на мікрогрупи, де нові лідери створюють умови для їх продуктивнішої роботи.

Розвиток колективу як центру соціальності, формування цінностей, утвердження колективності є багатостадійним процесом. Умовно можна виділити 5 етапів.

1. 1. Формування з певної кількості людей номінальної групи, які спільно діють для досягнення цілей.
2. 2. Утворення колективу, тобто формування його активного ядра з людей, які не тільки усвідомили цілі колективу і активно діють щодо їх досягнення, а й впливають на інших учасників колективної діяльності. На цьому етапі утворюються мікрогрупи, які відрізняються між собою ставленням до цілей колективу.

3. Зародження ідейного співробітництва мікрогруп, які сприймають цілі й завдання колективу як свої особисті. Відповідно змінюються і відносини між керівником і колективом. Зростає результативність і ефективність. Потенціал колективу зростає, і перед ним стає питання, як використувувати здібності, що є тепер, і ресурси.

4. Досягнення зрілості колективу і особистостей, які входять до нього, усвідомлення єдності інтересів кожного працівника і колективу. На цьому етапі колектив набуває усіх ознак зрілості, формується сприятливий соціально-психологічний клімат для функціонування і діяльності об'єднаних у ньому індивідів. Колектив досягає майстерності.

5. Старіння, спад виробництва, вивільнення персоналу, реорганізація або ліквідація. Зовнішні умови змінилися, а колектив продовжує працювати над раніше поставленими цілями, що вже не відповідають завданням нового часу. Тривалий час структура, функції, положення, інструкції і методи роботи не міняються. Колективу ще вдається за рахунок досвіду і минулої майстерності "триматися на плаву", але по результативності він уступає позиції активнішим групам. У колективі накопичилася втома, найчастіше домінують формальні взаємини, очікування дій лідера і наступає смерть.

Згуртованість трудового колективу – ступінь міцності соціально-психологічних зв'язків між членами колективу.

Згуртованість свідчить, що колектив є певною цілісністю у межах організації, забезпечує її ефективне функціонування, стійкість перед деструктивною дією зовнішніх і внутрішніх умов, сприяє розкриттю потенціалу кожного працівника.

Рівень згуртованості трудового колективу та особливості управління залежать від стадії життєвого циклу.

На стадії утворення трудового колективу працівники ще не є згуртованими. Утворення трудового колективу розпочинається з прийняття рішення про створення організації або структурного підрозділу. Тоді відбувається призначення керівника, окреслення функціональної структури трудового колективу, добір керівників структурних підрозділів, а також визначення обов'язків, прав і відповідальності кожного працівника. З часом одні з новопризначених керівників збережуть свій статус, а інших доведеться замінити.

На стадії формування трудового колективу утворюється активне ядро з осіб, які перейнялися його цілями, активно діють у напрямі їх досягнення і впливають на інших працівників. Завдання керівника полягає у тому, щоб якомога швидше утворити це ядро.

Проаналізувавши симпатії і антипатії, можна виокремити людей і групи, чиї норми поведінки, погляди і інтереси приймаються іншими як еталони і з якими вони намагаються співробітничати. З урахуванням цієї інформації проводять повторну структурузацію формальної структури колективу, висуваючи на керівні посади неформальних лідерів. Для виявлення таких осіб можна скористатися соціографічним методом.

З цією метою кожному члену трудового колективу пропонують обрати двох людей, з якими вони хотіли б спільно працювати. На основі опитування вибудовують соціограму – графічне зображення зв'язків усередині соціальної групи на основі виявлених її членами симпатій (антипатій), позитивних (негативних) оцінок колег за певними критеріями. Представлене воно сукупністю певних позначень із прізвищами або присвоєними номерами кожного члена групи і лініями, які відображають вибори.

Різновидом соціограми є матриця взаємних переваг. Для її складання кожному члену колективу пропонують оцінити своє ставлення до інших: -1 – негативне; +1 – позитивне; 0 – байдуже. Потім всі оцінки заносять у матрицю.

Матриця переваг

Праців- ник	1	2	3	4	5	6	7			
1	////////	+1	0	+1	-1	0	+1	+3	-1	0-2
2	-1	////////	0	+1	-1	0	0	+1	-2	0-3
3	0	0	////////	0	+1	+1	-1	+2	-1	0-3
4	+1	-1	+1	////////	+1	0	-1	+3	-2	0-1
5	+1	-1	-1	0	////////	0	0	+1	-2	0-3
6	0	+1	-1	0	0	////////	+1	+2	-1	0-3
7	+1	0	-1	-1	-1	-1	////////	+1	-4	0-1

Наприкінці стадії формування колективів усуває тих працівників, які не змогли вписатися у сформовану систему координат за професійними чи особистісними параметрами. Ризики на цій стадії пов'язані з процесами розчленування і роз'єднання колективу. *Розчленування колективу* – виділення у складі колективу привілейованих і непривілейованих груп внаслідок суб'єктивного присвоєння керівником окремим із них статусу провідних у досягненні цілей організації. *Роз'єднання колективу* – поява у колективі «владної партії», «опозиції» і «центру» внаслідок боротьби за лідерство. Часто керівник не помічає цього процесу, прихильно ставлячись до тих, хто підтримує (його «партія влади»), негативно – до «опозиції» і не помічаючи, що цінності і норми колективу сконцентрувалися у «центрі». Розв'язанню цієї проблеми сприяє деполяризація колективу.

Для стадії стабілізації колективу характерне формування у ньому спільних цілей і норм, налагодження співробітництва. З розвитком потенціалу колективу постає питання, як використовувати наявні людські та інші ресурси. Це спонукає до перегляду методів праці, експериментування з метою підвищення продуктивності. Порівняно з попередніми значущими є результати. Виникає співробітництво мікрогруп, які ототожнюють цілі і завдання колективу з власними. Водночас у поведінці деяких працівників можливі відхилення від внутрішньо колективних норм взаємовідносин.

Стадії зрілості колективу притаманне раціональне розв'язання проблем і використання ресурсів (проблеми оцінюються реалістично, ресурси використовуються ефективно), пошук і використання резервів виробництва. Об'єктивним є оцінювання людей і результатів їх старань. Співробітники відчують гордість у зв'язку з належністю до колективу. У сфері компетенції підлеглих опиняється все більше управлінських функцій. Між працівниками існують міцні зв'язки, серед яких переважають неформальні, оперативно і конструктивно усуваються особисті розбіжності між ними. Своєю згуртованістю колектив викликає повагу у навколишньому середовищі. Він демонструє чудові результати і має високі стандарти досягнень.

Стадія старіння трудового колективу виникає тоді, коли зі зміною зовнішніх умов колектив продовжує працювати над досягненням цілей, які втратили свою актуальність. У зв'язку з цим напрацьовані структура, функції, стандарти, методи роботи не переглядаються під кутом зору нових вимог середовища. Колектив ще тримається за рахунок раніше створеного потенціалу, але в його розвитку настає застій, знижуються результати порівняно з конкурентами. У працівників спостерігається втома, схильність до рутини, формалізованих відносин.

Руйнація колективу настає, як правило, у зв'язку з реорганізацією або ліквідацією організації або у зв'язку зі звільненням чи смертю видатного керівника-лідера.

Тривалість кожної стадії становлення згуртованості й розвитку трудового колективу залежить від виду його економічної діяльності, кон'юктури ринку, в т.ч. ринку праці, наявності фінансових ресурсів для забезпечення функціонування організації тощо.

Обмеження ефективної роботи колективу

На окремих стадіях розвитку колектив може раптом виявити, що зростання його показників загальмувалося. Один з симптомів обмежень, що з'явилися, психологічні конфлікти і невисокі результати. Можна виділити наступні обмеження, з якими стикаються колективи.

- 1) 1) Невідповідність керівника і колективу.*
- 2) 2) Некваліфіковані співробітники, що не розвиваються.*
- 3) 3) Поганий соціально-психологічний клімат.*
- 4) 4) Нечіткість мети і критеріїв роботи.*
- 5) 5) Низька результативність роботи колективу.*

Можливими причинами зниження результативності можуть бути:

- ▣ неправильна організація робочих місць;
- ▣ відсутність нормування управлінської праці;
- ▣ низька техніка особистої роботи співробітників;
- ▣ нечітка регламентація управління, що вимагає зміни положень, інструкцій і т.п.;
- ▣ перерозподіл функцій управління між членами групи;
- ▣ зміна ролей усередині колективу, пошук нових неформальних лідерів.

Командні ролі по М. Белбину

Роль і задачі	Види командних ролей	Необхідні особисті якості і внесок у діяльність команди	Допустимі недоліки
Розгляд проблеми або розробка проекту	"Мислитель" (генератор ідей)	Творча спрямованість, багата уява, неординарність мислення. Прагнення до новаторства. Джерело оригінальних ідей для команди	Недостатність досвіду міжособового спілкування. Психологічна нестійкість. Може довго затримуватися на розгляді "цікавих ідей"

Командні ролі по М. Белбину

Роль і задачі	Види командних ролей	Необхідні особисті якості і внесок у діяльність команди	Допустимі недоліки
Дії	"Виконавець"	Втілює ідеї в практичні дії Перетворює рішення на легко здійснимі завдання. Вносить впорядкованість до діяльності команди	Недостатня гнучкість. Неприятнь до фантастичних ідей. Неприятнь до частих змін планів

Командні ролі по М. Белбину

Роль і задачі	Види командних ролей	Необхідні особисті якості і внесок у діяльність команди	Допустимі недоліки
Не упустити найдрібніших деталей реалізації ухвалюваних рішень	"Доводчик"	Старанність і сумлінність Стежить за тим, щоб завдання виконувалися повністю. Відстежує своєчасність виконання завдань.	Надмірна стурбованість станом справ. Схильність до внутрішніх переживань. Небажання передоручати свої обов'язки. Неприйняття несерйозного відношення до його обов'язків з боку інших

Командні ролі по М. Белбину

Роль і задачі	Види командних ролей	Необхідні особисті якості і внесок у діяльність команди	Допустимі недоліки
Стримує надмірні прояви ентузіазму, які відволікають від головних напрямів діяльності	"Оцінювач" (експерт)	Використовує неупереджений критичний аналіз ситуації. Стратегічний підхід і проникливість в оцінках. Точність думок, прагнення розглядати всі можливі варіанти рішення	Недооцінка чинників стимулювання і натхнення. Недостатність натхнення і творчої уяви. Здатність збивати інших, пригнічуючи їх ініціативу

Командні ролі по М. Белбину

Роль і задачі	Види командних ролей	Необхідні особисті якості і внесок у діяльність команди	Допустимі недоліки
<p>Проведення складних переговорів з іншими групами</p>	<p>"Дослідник ресурсів"</p>	<p>Володіє мистецтвом проведення переговорів, різноманітність контактів. Талант імпровізатора, вивчає сприятливі можливості. Ентузіазм, комунікабельність</p>	<p>Втрачає інтерес у міру згасання ентузіазму. Перескакує від одного завдання до іншого. Потребує підвищеного зовнішнього тиску</p>

Командні ролі по М. Белбину

Роль і задачі	Види командних ролей	Необхідні особисті якості і внесок у діяльність команди	Допустимі недоліки
Активні рушійні сили і стимули	"Формувач"	Постійна орієнтованість на рішення поставленої задачі; стимулює роботу всієї команди. Сприяє реалізації ухвалених рішень; спонукає співробітників працювати інтенсивніше. Енергійність, прагнення до переваги і роботи з повною віддачею сил	Легко переходить в стан роздратованості. Імпульсність і нетерплячість. Нетерпимість до нечітких формулювань і нерішучості в поведінці Результат за всяку ціну

Командні ролі по М. Белбину

Роль і задачі	Види командних ролей	Необхідні особисті якості і внесок у діяльність команди	Допустимі недоліки
Усуває можливі тертя і непорозуміння між членами команди	"Колективіст"	Сприяє гармонізації відносин в команді і усуненню розбіжностей. Уважно вислуховує співбесідника; спирається на думки інших. Чуйність, відсутність надмірної самовпевненості	Нерішучість в кризових ситуаціях. Прагнення уникати загострення ситуацій. Може перешкодити здійсненню дій у вирішальний момент

Командні ролі по М. Белбину

Роль і задачі	Види командних ролей	Необхідні особисті якості і внесок у діяльність команди	Допустимі недоліки
Забезпечення найбільшої віддачі від членів команди	"Голова" (координатор)	Чітко формулює цілі; добре виконує функції ведучого під час дискусій. Сприяє ефективному ухваленню рішень. Має хороші комунікативні навички; соціальний лідер	Може справляти враження людини, схильної до маніпуляцій Схильність до перекладення своїх обов'язків на інших. Може приписувати собі заслуги всієї команди

Командні ролі по М. Белбину

Роль і задачі	Види командних ролей	Необхідні особисті якості і внесок у діяльність команди	Допустимі недоліки
	"Фахівець"	Володіє навиками, знаннями, що рідко зустрічаються. Цілеспрямованість і здатність концентрувати зусилля. Ініціативність і здатність повністю віддаватися роботі	Корисний тільки у вузькій професійній сфері. Часто слабкі комунікативні навики. Часто, образно виражаючись, "не бачить лісу за деревами"

Будь-яка команда, незалежно від її чисельності, має більше шансів бути ефективною, якщо вона збалансована відносно всього набору командних ролей і якщо в ній забезпечується і заохочується виконання всіх командних ролей, найбільш актуальних для вирішення конкретних завдань команди в конкретний момент часу.

Слід лояльно відноситися до допустимих недоліків окремих членів команди і вчитися управляти ними, а не викорінювати їх.

Вчені в області психології управління вважають, що самий швидкий і надійний спосіб змінити стан справ – це змінити керівника. Лідерство або керівництво командою також важливі для ефективності роботи команд. Успіх керівництва командою залежить від ряду чинників: особи лідера і стилю лідерства, якому надається перевага, зрілості членів команди і їх обізнаності про майбутній проект, а також важливість і терміновість задач управління. Хороше керівництво командою залежить від здібності до побудови команди і до управління виконанням завдання.

Позитивні типи діяльності команди

Види робіт	Дії лідера
Висунення пропозицій і ініціатив	Пропозиція ідей і способів дії, що відносяться до виконуваного завдання
Розвиток і підсумовування ідей	Розвиток ідей, висунутих іншими, прагнення "пожертвувати" своїми пропозиціями
"Функції сторожа"	"Відкриття воріт" - прагнення втягнути інших в дискусію; "закриття воріт" - прагнення до заборони або припинення спілкування інших

Позитивні типи діяльності команди

Види робіт	Дії лідера
Діагностичний аналіз	Аналіз недоліків або їх причин в конкретній ситуації, організація "мозкового штурму"
Заохочення групової роботи	Прояв дружньої прихильності, підтримки і чуйності до інших вербальними і невербальними способами
Пошук і передача інформації	Пошук і надання потрібної інформації, відвертість і чесність

Позитивні типи діяльності команди

Види робіт	Дії лідера
Вирішення конфліктів	Готовність визнати конфлікт і розібратися в ньому, прийняти заходи по усуненню можливої конфронтації інтересів
Оцінювання "по заслугах"	Оцінка достоїнств пропозицій і їх результативності, визнання заслуг учасників команди
Вислів думок і звернення до відчуттів	Вислів відповідних думок про внесок кожного, визнання і розуміння відчуттів людей

Позитивні типи діяльності команди

Види робіт	Дії лідера
Задоволення потреб	Своєчасне задоволення потреб в зручностях, приміщенні, відпочинку, комфортних умовах праці команди
Ухвалення рішень	Участь в прийнятті рішень по будь-якій пропозиції або способу дій

Згідно класифікації командних ролей М. Белбина, повинен бути хтось (звичайно це лідер), виступаючий в ролі «голови» і такий, що надає «колективістові» право забезпечувати в команді типи поведінки, орієнтовані на особисті взаємини, а «формувачу» і «доводчику» — забезпечувати типи поведінки, орієнтовані на завдання.

Проте навіть за умови виконання всіх цих функцій вірогідність руйнування команди залишається. Часто важко уловити різницю між типом поведінки, орієнтованою на підтримку командної роботи, і егоїстичним типом поведінки.

Егоїстичні типи поведінки команди

<i>Тип поведінки</i>	<i>Дії членів команди</i>	<i>Поведінка і роль лідера</i>
Атака і агресія	Агресія або невизнання інших, турбота про зміцнення власних позицій	Позиція "золотої середини", використання методу "розділяй і володарюй", розгляд іншої теми
Блокування або створення труднощів	Створювати перешкоди або труднощі на шляху пропозицій або ідей інших, не висуваючи альтернативних пропозицій або розумних аргументів	Метод "бар'єрного бігу", пошук нових альтернатив, використання аргументів "ЗА"

Егоїстичні типи поведінки команди

<i>Тип поведінки</i>	<i>Дії членів команди</i>	<i>Поведінка і роль лідера</i>
Відвернення у бік "вразливих місць"	Сприяти відходу дискусії від питань, в яких позиція керівника лідера уразлива або слабка	Визнання слабких позицій, повернення до цілей і завдань, дипломатичне "лавірування"
Нав'язування схвалення і визнання	Примушувати інших жаліти себе, вимушуючи тим самим їх підтримувати або активно нав'язувати схвальну думку про цінність внеску в роботу групи	Визнання цінності внеску, причетності, використання позитивної мотивації на основі "винагороди"

Егоїстичні типи поведінки команди

<i>Тип поведінки</i>	<i>Дії членів команди</i>	<i>Поведінка і роль лідера</i>
Усунення ("спостерігач")	Відмова від участі в загальній роботі одного з членів команди ("ледар", "важливий птах")	Виведення з команди і доручення індивідуального завдання
Набирання очок ("я розумніший за інших")	Прагнення "переграти по очках" інших для зміцнення власного статусу	Зміна ролей в команді, передача йому ролі "голови" на якийсь час до опозиції групи

Егоїстичні типи поведінки команди

<i>Тип поведінки</i>	<i>Дії членів команди</i>	<i>Поведінка і роль лідера</i>
Зловживає положенням	Монополізація дискусії в групі, використання групових процесів для задоволення особистих управлінських і владних амбіцій	Апеляція до громадської думки, повернення до початкової теми дискусії методом голосуванні "більшості"

Егоїстичні типи поведінки команди

<i>Тип поведінки</i>	<i>Дії членів команди</i>	<i>Поведінка і роль лідера</i>
Прийиження ("підрив позицій")	Загострення уваги на неістотних недоліках в пропозиціях або внеску інших з метою підриву їх позицій	Активне використання методу Сократа (вести бесіду так, щоб співрозмовник сказав «так», а не «ні»). Якщо сказав «ні», то його потім важко повернути в інший бік) з аргументацією "За і проти" по кожній альтернативі

З приведених позитивних і негативних типів поведінки в команді видно, що можливі два протилежні підходи до оцінки і аналізу цих типів поведінки. Тому при збереженні колективу керівникові доцільно вибрати найбільш прийнятні для його стилю керівництва принципи формування команди і в подальшій роботі не міняти правила гри.

Щоб створити ефективний колектив, необхідно використати наступні рекомендації:

1) Встановити ясні цілі. Мета повинна бути викликом, а критерії її досягнення цілком зрозумілими. Розумні колективи часто самі знаходять шлях, якщо знають, до чого треба прийти.

2) Починати з малого. "Великий дуб зростає з маленького жолудя". Успіх укріплює довіру і створює основу для нового успіху. Люди віддають перевагу ідеям, в яких вони можуть розібратися.

3) Перш ніж діяти, добитися згоди. Без згоди майже нічого не можна змінити. Причетність зростає на основі справжнього розуміння. Досягнення згоди вимагає чималого часу.

4) Скласти реальний графік перетворень. "Москва не відразу будувалася". Іноді навчитися означає від чогось відучитися. Культурний рівень міняється дуже поволі.

5) Радитися часто і щиро. Люди можуть сказати багато цінного. Коли керівник радиться, то тим самим він укріплює згоду. Маніпулювання підриває можливість створити колектив.

6) Пов'язати створення колективу з організаційною роботою. Слід розробити нову структуру, положення і інструкції. Люди з більшою готовністю підуть на експеримент, якщо це не вимагає великого об'єму додаткової роботи. Для створення колективу необхідно використовувати регулярні засідання і звичайні завдання.

7) Сміливо зустрічати складні проблеми. Не слід класти складні питання під сукно, необхідно прагнути вирішити їх в першу чергу. Слід бути реалістом в своїх планах. Якщо грати в дипломатію, то можна дискредитувати свої зусилля.

8) Заохочувати відвертість і щирість. Із забобонами і помилковими поглядами легше справитися, якщо обговорювати їх відкрито. Не слід пригнічувати дискусії і опонентів.

9) Не викликати помилкових надій. Обіцяти найлегше, складно виконувати. Невиконані обіцянки дискредитують керівника.

10) Якщо потрібно, перебудуйте свою роботу. Створення колективу може збільшити обсяг роботи керівника, методи ухвалення рішень і стиль керівництва.

11) Ніколи не пасувати перед труднощами. Слід пам'ятати, що невідоме лякає більше, ніж відоме. Якщо проблему викласти вголос, вона вже не здається страшною. Вік, здібності і погляди створюють обмеження.

12) Пам'ятати, що краще бути дипломатом, чим автократом. Людей не можна примусити змінити відношення. Людей можна примусити прикидатися, ніби вони міняються. "Ви можете загнати коня у воду, але не можете примусити пити".

13) Продумувати кар'єру своїх співробітників. Люди люблять самі бути учасниками процесу ухвалення рішень. Керівник може відчутти небезпеку швидкого просування молодого підлеглого. Окремі співробітники можуть перерости свої нинішні функції, і треба їх вчасно просунути. Можливий індивідуальний розвиток.

14) Заохочувати творчу ініціативу. Нові ідеї породжують подальшу творчість. Існуючі системи і методи можуть опинитися під питанням.

15) Делегувати повноваження. У людей різні сильні сторони і досвід. Делегування повноважень зазвичай означає розвиток.

16) Приймати допомогу ззовні, якщо це необхідно. Ретельно необхідно вибирати, до кого звернутися. Слід приймати на себе відповідальність за свої дії. У кожної людини свій погляд на проблему і свій досвід. Сторонні люди не хочуть брати участь в організаційній роботі. Людина ззовні скоріше виявиться неупередженою.

17) Вчитися на помилках. "Досвід - це сума накопичених помилок". Визнавайте свою неправоту. Регулярно аналізуйте хід справи. Заохочуйте зворотний зв'язок - це найцінніше, що Вам можуть дати колеги. Справи говорять самі за себе.

Дякую за увагу!