

Лекція 5

ПСИХОЛОГІЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

5.1. Організаційні особливості структури трудоного колективу

Трудовий колектив є особливою соціальною групою людей, для якої характерні наступні чинники: загальна мета, спільна праця, наявність органів самоврядування. Створення *формальних груп* забезпечує усталене функціонування всієї організаційної структури підприємства. Втім у процесах ділової взаємодії люди встановлюють контакти не тільки як професіонали та виконавці тієї чи іншої функції, а і як цілісні особистості з усіма своїми індивідуальними характеристиками та особливостями. В результаті цього природним шляхом між співробітниками розвиваються міжособистісні відносини, які виходять за межі посадових обов'язків. Встановлення неформальних відносин призводить до стихійного виникнення малих психологічних груп.

Формальні групи в організації утворюються штучно. Це означає, що людей об'єднують за зовнішніми, професійно-кваліфікаційними характеристиками, за принципом функціонально-цільового призначення. У сучасних концепціях управління розглядаються різні способи структурування виробничих груп, особлива увага приділяється створенню такої організаційно-управлінської структури, яка дозволяла б поєднати однозначність програм і планів діяльності підрозділів (підприємства загалом) з максимальною ініціативністю співробітників.

Тривалий час найбільш поширеною була ієрархічно-функціональна структура груп. Вона передбачає диференціацію посад за вертикаллю, всередині підрозділів, та горизонталлю, відповідно до довгострокових завдань. Сьогодні найбільш ефективною серед різних соціальних груп, що існують в організаціях, є робота *команди*, що створюється для розв'язання конкретних завдань. До неї залучаються співробітники незалежно від їх формальної приналежності до того чи іншого підрозділу всередині підприємства.

Сьогодні кампанії намагаються встановити ефективну систему ідентифікації кампанії та працівника, існує всезагальна турбота про спільну справу, забезпечувати комунікативні зв'язки, стабільність та гарантовану зайнятість. Це своєрідна «парасолька», в тіні якої люди відчують себе більш здатними долати стреси, жити вільно та щасливо. Так, у японській управлінській культурі переважає так званий *клановий* тип неформальної організації трудового колективу. Працівник не втрачає самоідентифікації, а максимально включений у виробничу організацію, при цьому керівництво турбується про його приватне життя, тут високий рівень інтеграції особистості у кампанію, існує система пожиттєвого найму на роботу.

Однак механічне перенесення японського досвіду на вітчизняний ґрунт не дає очікуваних результатів. Українські теоретики мають шукати відповідь на питання про те, яка філософія менеджменту і який набір управлінських процесів могли б у достатній мірі відповідати внутрішнім національним соціальним нормам та очікуванням.

Психологічним механізмом згуртування людей у *неформальні групи* є наявність симпатій та антипатій, які виникають у процесах ділового спілкування. Очевидно, що різні люди викликають більшу чи меншу симпатію з боку інших. Цей чинник визначає емоційно-психологічну структуру неформальної групи. Психологічним центром є «зірки» - люди, які користуються найбільшою популярністю та симпатіями в групі. Другий структурний рівень утворюють члени групи, які зорієнтовані на «зірок», але не на стільки популярні. Третій рівень утворюють члени групи, які самі популярністю не користуються, але у своїх вчинках зорієнтовані на думку та поведінку людей, що займають більш високе становище. І, нарешті, четвертий рівень займають люди, стосовно яких члени групи виражають неприязнь та антипатію, але які самі хочуть бути «прийнятими» в цю групу.

Менеджер мусить мати уявлення про неформальну структуру свого колективу, вміти використовувати методику вимірювання неформальної структури групи, так звану соціометричну процедуру.

Соціометричні методики вивчення малих груп передбачають проведення соціометричного тестування, що враховує найбільшу

кількість стихійних виборів, що виражають щирі почуття та міжособистісні уподобання членів колективу. Такий підхід дозволяє описувати міру близькості-роз'єднаності людей у групі. Це дозволяє після обробки результатів знайти оптимальне розміщення трудових ресурсів у колективі, а також досягти максимально можливого у даній ситуації задоволення від як можна більшого числа взаємних виборів.

Отримане таким чином розміщення з'єднує і групові інтереси, і приватні, інтимні, створюється група з оптимальною структурою. Врахування особливостей неформальної структури групи дає можливість підвищення продуктивності праці, ефективного розв'язання творчих завдань на виробництві, сприяє поліпшенню загального психологічного клімату в організаціях, підвищенню якості управлінських рішень, працездатності співробітників.

Соціометрична анкета

Шановний працівник! Пропонуємо прийняти участь у вивченні особливостей взаємостосунків у Вашому колективі. У анкеті, відповідаючи на запропоновані питання, позначте знаком «+» прізвища тих працівників, яких Ви вибираєте або ні. Ваші відповіді не будуть відомі іншим членам колективу.

П.І.Б. _____ дата _____

№ п/п	П.І.Б. ⁵	З ким би Ви хотіли виконувати відповідальне завдання начальника?		З ким би Ви хотіли проводити вільний від бороти час?	
		так	ні	так	ні
1					
...					

Всередині організованої, формальної групи можуть складатися кілька неформальних груп і, важливим є те, що місце особи в структурі групи (її неформальний статус) коливається залежно від параметру виміру. Так, наприклад, «душа кампанії» може мати низький соціометричний статус у ділових стосунках.

⁵ У графу «П.І.Б.» заносять весь список колективу

Соціоматриця⁶

Хто вибирає	Кого вибирають			Всього віддано виборів		
				Всього «+»	Всього «-»	Всього виборів
А				1	0	1
Б				1	1	2
В				1	0	1
Всього «+»				3		
Всього «-»					1	
Всього виборів						4

У процесі ділового спілкування у людей природним чином складається загальне уявлення про норми та принципи поведінки та діяльності, про організацію загалом, окремих керівників тощо. Причому ці уявлення можуть не збігатися з декларованими керівництвом організації, а також бути загалом позитивними чи негативними стосовно організації. Залежно від цього неформальні групи можуть або сприяти ефективності діяльності підприємства, або перешкоджати їй.



Рис. 5.1 – Структура неформальних груп в організаціях

⁶ Знаки у прикладі соціоматриці – довільні для більшої наочності. Напівжирним шрифтом виділені зведені результати соціометричного дослідження. Приклад заповнення: А вибирає Б та ігнорує В по заданому критерію; Б вибирає А (взаємний вибір) і відчужує В; В вибирає А та ігнорує Б.

Серед неформальних груп суттєвий вплив на суспільну думку має референтна (еталонна). Індивід «черпає» у референтної групи норми, цінності й установки своєї поведінки. Важливим є те, що референтна група має характеризуватися для людини суспільно-значущими цілями та ідеалами.

5.2. Соціально-психологічний клімат в організації

Ефективність роботи трудового колективу залежить від *соціально-психологічного клімату в організації* – сукупності взаємопов'язаних, сталих соціально-психологічних особливостей групи, організації (домінуючі характеристики у ставленні до цілей та мотивів спільної діяльності, у стосунках між людьми, у моральних та інтелектуальних установках, а також переважаючому настрої).

Найчастіше виділяють такі складові соціально-психологічного клімату: стосунки між працівниками по вертикалі (стиль керівництва, ступінь участі в прийнятті рішень і т. ін.); взаємини між працівниками по горизонталі (згуртованість колективу, характер міжособистісних стосунків та ін.); ставлення до праці.

Соціальні психологи (К.де Вріє та Д. Міллер) визначили морально-психологічний клімат в колективах різних організацій, а також особливості їх поведінки, термінами, що використовуються у психіатрії:

- **драматична (демонстративна)** організація – певною мірою «показушна» поведінка, демонстрація бурхливої діяльності, турбота про враження, яке про них складається. Зазвичай такі організації знаходяться на стадії активного зростання, що пов'язується з «експансією» на ринку. Стиль керівництва – кооперативний;

- **депресивна** організація – консервативна, бюрократизована, «зарегульована», що намагається зберегти на ринку «статус-кво»; за своєю суттю, бюрократична організація. Така організація здатна вижити лише в умовах стабільності на ринку, слабкої конкуренції. Стиль управління, що переважає, — авторитарно-бюрократичний;

- **шизоїдна** організація – низька зовнішня активність, переважає внутрішнє життя («розщеплення розуму»); вплив вищого керівництва не відчувається, цілі та стратегія розвитку незрозумілі, середня ланка управління орієнтована на власний добробут. Кар'єру роблять опортуністи, „улюбленці керівництва”. Стиль управління – потурання;

- **параноїдальна** організація – відчуває постійний страх перед контролем, намагається «підстрахуватися» на всі випадки життя. Стратегія орієнтується на захист існуючого становища. Велика увага приділяється обґрунтуванням, регламентам, інструкціям та їх утвердженню «у верхах». Бюрократичний стиль управління;

- **примусова** організація – характеризується також прагненням до уникнення помилок, чітким дотриманням ієрархії, інертністю, зайвою увагою до дрібниць. Стиль управління - патріархальний.

Ефективність роботи трудового колективу залежить від *соціально-психологічного клімату в організації* – сукупності взаємопов'язаних, сталих соціально-психологічних особливостей групи, організації (домінуючі характеристики у ставленні до цілей та мотивів спільної діяльності, у стосунках між людьми, у моральних та інтелектуальних установах, а також переважаючому настрої).

Найчастіше виділяють такі складові соціально-психологічного клімату: стосунки між працівниками по вертикалі (стиль керівництва, ступінь участі в прийнятті рішень і т. ін.); взаємини між працівниками по горизонталі (згуртованість колективу, характер міжособистісних стосунків та ін.); ставлення до праці.

Оптимального стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі можна досягти за умови комплектації первинних колективів з урахуванням чинника психологічної сумісності (психосоціальні чинники, що враховуються при формуванні колективу: вік, стать, характер, темперамент, здібності) та за рахунок застосування соціально-психологічних методів, що сприяють виробленню у членів колективу навичок ефективного взаєморозуміння; організації безперервної професійної перепідготовки, чіткого розподілу ролей.

Найважливішими ознаками **ПОЗИТИВНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ** у трудовому колективі є наступні:

- довіра і висока вимогливість членів групи один до одного;
- доброзичлива і ділова критика;
- плюралізм думок при обговоренні питань, що стосуються всього колективу;
- достатня поінформованість членів колективу про його завдання і стан справ при його виконанні;
- задоволеність приналежністю до колективу;
- відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати значущі для групи рішення;
- високий ступінь емоційного включення і взаємодопомоги в ситуаціях, які викликають стан фрустрації у будь-якого з членів колективу тощо.

Якщо соціально-психологічний клімат відображає сталі риси соціально-психологічних явищ у колективі, то *соціально-психологічна атмосфера* – ситуативні, що змінюються. Умови соціальної взаємозалежності учасників трудового процесу, а також проблеми добору кадрів і комплектування сумісних виробничих груп, здатних ефективно вирішувати покладені на них завдання, набувають сьогодні особливого значення.

Психологічна сумісність – взаємне сприйняття партнерів при спілкуванні та спільній діяльності, що ґрунтується на оптимальній подібності чи взаємодоповнюваності ціннісних орієнтирів, соціальних установок, мотивів, потреб, характерів, темпераментів, темпу й ритму психофізіологічних реакцій та інших значимих для міжособистісної взаємодії індивідуально-психологічних характеристик.

Особистість може займати конформістську позицію в групі – уникати самостійних рішень, пасивно сприймати готові групові стандарти поведінки. Конформізм може виконувати у міжособистісних відносинах як позитивну, так і негативну функцію. Позитивна функція полягає у тому, що конформізм здатен врівноважити індивіда з оточуючим його соціальним середовищем (може сприяти виправленню помилкової дії і поведінки, якщо більш правильними виявляються поведінка і дії більшості).

Для психологічної оцінки сумісності учасників групового процесу використовують **критерій задоволеності**. При максимальній задоволеності групи від взаємодії слід очікувати і високий рівень сумісності. Критерієм психологічної сумісності є високе безпосереднє задоволення партнерів результатом і, головне, – процесом взаємодії, коли не потрібно витратити спеціальні зусилля на встановлення взаєморозуміння.

Характер соціально-психологічного клімату залежить також від рівня групового розвитку. Тому одним з найважливіших напрямів соціально-психологічного аналізу колективу є *вимірювання групової згуртованості*.

5.3. Груповий потенціал: пошук синергії

Сучасні концепції управління звертаються до розробки спеціальних прийомів та методів, спрямованих на розвиток групового потенціалу. **П. Друкер:** «Менеджер призначається для того, щоб перетворювати неорганізований натовп у ефективно працюючу групу».

Від *групового потенціалу* та міри його використання залежить ефективність роботи трудового колективу у цілому.

Серед елементів групового потенціалу виділяються:

- кваліфікаційний (професійні знання, уміння, навички, що обумовлюють професійну компетентність; група може інтегрувати різнобічні знання, уміння, навички у новий більш потужний потенціал);
- психофізіологічний (рівень працездатності);
- творчий (інтелектуальні, пізнавальні здібності);
- комунікативний (здібності до взаємодії з іншими в інтересах спільної мети);
- моральний;
- здатність до розвитку (через розвиток співробітників та елементів групового потенціалу можна вирішувати більш складні завдання).

Високий рівень співробітництва, позитивні міжособистісні стосунки допомагають звести до мінімуму конфлікти та отримати ефект *синергії* (synergy – від гр. «працювати разом», співробітництво). Синергія виникає у результаті такої спільної

діяльності, яка дає колективні результати, що перевищують очікувані у результати дій окремих елементів ($2+2=5$). Отже, груповий потенціал може виявлятися не лише через суму потенціалів членів групи, а їх помноженні. Лозунг сучасного менеджменту: *«Ми маємо об'єднуватися, щоб зробити те, що без такого об'єднання зробити неможливо»*.

Задіяти груповий потенціал можна за рахунок: налагодження співробітництва у колективі, використання методик взаємозбагачення ідеями, встановлення атмосфери взаємодопомоги та взаємопідтримки.

Особливий інтерес сучасного менеджменту викликає феномен *команди*, як типу трудового колективу, у якому робота завжди є творчою та продуктивною. Команда об'єднує зусилля усіх в особливу цілісність, їх потенціал є вищим за індивідуальні зусилля. Якщо у групі люди діють незалежно один від одного, виходячи з власних бажань та потреб, то члени команди діють спільно з метою досягнення результатів, у яких зацікавлений кожен із них. До того ж результати роботи команди чітко вимірюються (наприклад, завершення проекту), а результати роботи групи – більш невизначені та загальні (наприклад, «вплив», «повноваження»).

Керівництво командами здійснюється менш формально, ніж робочою групою. Групи виконують чіткі функціональні обов'язки, їх лідер – керівник, офіційно призначена особа. Засідання груп проходять офіційно, часто доручення делегуються особам, які не беруть у них участі. Роль керівника ж у команді переходить від одного члена команди до іншого залежно від етапу роботи та наявності самих членів команди. Їх засідання, як правило, проходять у вигляді вільних дискусій, спрямованих на вирішення конкретних проблем.

Разом з тим, робота в команді вимагає від кожного учасника немалих зусиль. Бути членом команди – означає, в певній мірі, пожертвувати власною індивідуальністю і стати частиною єдиного цілого. Крім того, робота в команді може вимагати від особистості неупередженої самооцінки своєї діяльності. Залучення людей вимагає атмосфери довіри і вимагає: особистого внеску, колективного мислення, широкого інформування, що стосується опису існуючої ситуації і проведення бажаних змін. Активні

учасники процесу пропонують значні перетворення і нововведення. Учасники створюють собі колективне уявлення про процес, його складові, слабкі характеристики, перетворення, які необхідно здійснити. В результаті **партисипативна методика**⁷ формує новий колективний погляд на робочу ситуацію.

командне мислення	групове мислення
Підтримка різноманіття поглядів, визнання унікальності членів групи й обговорення колективних сумнівів. У цілому більш ефективний процес прийняття рішень.	Колективна схема мислення, що перешкоджає досягненню ефективності групових рішень. «Групомислення» характеризується безпосереднім тиском, самоцензурою, ілюзіями невразливості, колективними стереотипами. Може стати причиною загальної апатії у ставленні до роботи і продуктивності. Подібні деструктивні патерни слід перетворювати в конструктивні схеми чи у «командне мислення».

Втім, командам, незважаючи на їх потенціал, не завжди вдається досягати мети. Серед причин, що заважають, виділяють наступні: використання команди не за призначенням, неефективне керівництво, коли творчі здібності та ініціатива окремих членів команди ігноруються. Команда може втратити відчуття реальності, створити власну систему цінностей, що не співпадає або не співвідноситься з цінностями реального світу. І все ж таки команда – найбільш ефективний механізм, що дозволяє розкрити інтелектуальні, творчі можливості людини.

Таким чином, через розвиток співробітників та елементів групового потенціалу колектив здатен вирішувати все більш складні завдання. Низький же рівень використання потенціалу працівників, відсутність можливості їх розвитку негативно впливає на конкурентоспроможність і життєздатність організації.

⁷ **Партисипативне поліпшення управлінських процесів:** перетворення процесів здійснюється активними учасниками, які мають до них відношення. Вони привносять свої ідеї, створюють загальне уявлення про ситуацію й еволюційні зміни. Новий задум будь-якого процесу створюється спочатку «в головах», перш ніж його впишуть у правила і процедури.

Роль керівника у становленні колективу визначається наступними завданнями:

1. Здійснювати якісний підбір персоналу.
2. Формувати здоровий морально-психологічний клімат в колективі.
3. Будувати ефективні міжособистісні стосунки з персоналом.
4. Виховувати лідерів на всіх рівнях управління. Виявляти потенційних лідерів.
5. Вміти розрізняти неформальну структуру трудового колективу.
6. Проводити колективні заходи для демонстрації нових можливостей вирішення проблем, що відкриваються у спільній роботі.
7. Використовувати груповий потенціал (кваліфікаційний, психо-фізіологічний, творчий, моральний).