

Тема 7. Формування колективу організації

Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Функції колективу та його різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу. Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова.

Колектив як вища форма внутрішньої організації групи. Ознаки колективу. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом. Чинники ефективної роботи групи. Специфіка жіночих колективів

Очевидно, що колектив це не просто механічне або логічно упорядковане об'єднання працівників організації. Організація – це досить складна соціальна система, де взаємодіють окремі особи, формальні та неформальні групи.

Група – це відокремлене об'єднання невеликої кількості людей (відносно колективу, частиною якого воно є), що перебувають в стійкій взаємодії та здійснюють спільні дії протягом відносно тривалого періоду часу.

Розрізняють формальні та неформальні групи.

Формальні групи створюються за рішенням керівництва для виконання певних управлінських чи виконавчих функцій.

Неформальні групи виникають спонтанно на основі неформалізованих стосунків.

Окрему увагу менеджер має приділяти неформальним групам, оскільки вони можуть проникати у формальні, а також в інші неформальні групи, здійснювати відповідний вплив. Більше того, нерідко виникають ситуації, коли ці групи претендують, щоб стати домінуючими в організації та помітно впливати на управління.

Розрізняють соціологічні й організаційні *причини створення неформальних груп*, а саме:

- соціальна відмінність (наприклад, між робітниками та службовцями);
- централізація та ієрархічність організаційної структури формалізованої групи посилюють прагнення до створення невеликих груп, здатних дати “комфортніші” психологічні відчуття;
- недоліки у формальній організації, що обумовлює утворення тимчасових організаційних структур з неформальними лідерами, яким працівники довіряють;
- брак інформації, через який працівники використовують несанкціоновані інформаційні канали (це може спричинити слухи і призвести до виправлення інформації);
- негативні контакти між працівниками й керівництвом, особливо в умовах авторитарного й дистанційного управління, якщо виникає небезпека вибору групою неформального керівника, що займає сильну позицію завдяки власним здібностям або особистим якостям.

Особливості неформальних груп:

- кількість учасників, як правило, не перевищує 7–8 осіб;
- учасники спілкуються один з одним безпосередньо;
- відносини учасників побудовані на відносній єдності інтересів і відносній стабільності зв’язків;
- наявність значної кількості причин для трансформації або самоліквідації групи;
- наявність певної структури, лідера (лідерів), певна неоднорідність складу;

– здійснення неформалізованого контролю щодо поведінки кожного учасника.

Сила впливу неформальної групи може бути досить суттєвою. Психологічні дослідження показали, що гарні стосунки в рамках неформальної групи працівники часто цінують більше, ніж формальні заохочення офіційного керівника.

Цікавою з управлінської точки зору є класифікація груп, запропонована Л. Спейлсом. Він виділяє такі *типи груп*:

– *директивна група* – це формальна група, організована за чіткою схемою рангованих стосунків (наприклад, армія, міліція, митниця);

– *цільова група* – це формальна або неформальна група, організована або самоорганізована заради виконання разового завдання (наприклад, комісія для проведення службового розслідування з певного питання);

– *група за інтересами* (наприклад, баскетбольна команда організації);

– *дружня група* існує через бажання позаслужбового спілкування її членів.

Колектив відіграє величезну роль у житті кожної людини, бо саме в рамках колективу індивід задовольняє переважну більшість своїх потреб. Таким чином, “фактор колектив” є дуже важливим у системі управління персоналом.

Колектив – організована сукупність соціалізованих осіб, зв’язаних функціональною системою взаємних стосунків, об’єднаних спільною діяльністю, спільними інтересами, метою або проектом.

Деякі автори вважають колектив “наймогутнішим знаряддям”. Колектив є сильним мотиватором праці, фактором підтримки індивідуальних зусиль працівників, середовищем, у якому розкриваються їхні потенційні здібності та якості.

Поняття колективу досить непросте щодо його трактування. Найчастіше до *ознак колективу* зараховують:

– *наявність спільної мети в його членів*. Мета може формуватися в результаті взаємного впливу індивідуальних цілей або задаватися ззовні відповідно до місії організації, але завжди буде спільною, єдиною для всіх, а не

просто однаковою, схожою. Тому, наприклад, пацієнти, які очікують у поліклініці прийому лікаря, не можуть вважатися колективом. Їхні цілі індивідуальні, хоч при цьому ми можемо бачити їх певний збіг;

– *психологічне взаємовизнання між членами й ототожнення себе з колективом*. Основою цього є спільні інтереси, спільна діяльність, значна частина спільно проведеного часу тощо;

– *отримання “ефекту колективних дій”*. Поєднання індивідуальних зусиль через колективну форму генерує додатковий продуктивний ефект – продуктивний потенціал колективу суттєво перевищує продуктивний потенціал суми потенціалів кожного з його членів. Інший бік справи полягає в тому, що колектив стає творцем тих процесів, які недосяжні для окремо взятої людини;

– *часова сталість взаємодії учасників*. Будь-які процеси та події вимірюються часом. У колективних формах створюється взаємодія у відносно тривалий період часу.

Будь-який колектив має відповідну структуру. **Структуризація колективу** може відбуватися за такими ознаками:

– *функціональна* – на основі поділу праці та визначення функціональних завдань;

– *соціально-демографічна* – за статтю, віком, освітою, кваліфікацією;

– *соціально-психологічна* – за симпатіями й антипатіями;

– *політична* – за належністю до політичних партій;

– *мотиваційна* – за мотивами діяльності;

– *поведінкова* – за показниками активності та пасивності;

– *рольова* (табл. 2.1).

Розрізняють чимало видів колективів. Розглянемо основні підходи до **класифікації колективів**:

За розмірами:

– малі (до 20 чоловік, усі знають один одного, підтримують безпосередні зв'язки, взаємозв'язки мають сильне емоційне забарвлення);

– середні (більша кількість учасників, поєднання безпосередніх зв'язків з віддаленістю від керівництва тощо);

– великі (найбільша віддаленість від керівництва, менша емоційна сталість, необхідність спеціального менеджменту тощо).

За терміном існування:

– постійні;

– проектні (тимчасові) – створені для виконання разового завдання.

За статусом:

– офіційні (юридично оформлені, нормативно врегульовані);

– неофіційні – базуються на бажанні людей співпрацювати, яке не набуває юридичного оформлення.

За характером внутрішніх зв'язків:

– формальні (відповідно до структури побудови організації);

– неформальні (відповідно до особливостей установаження спонтанних міжособистісних зв'язків).

За складом:

– однорідні (щодо статі, віку, професії, рівня освіти, статусу й інших параметрів);

– неоднорідні (щодо статі, віку, професії, рівня освіти, статусу й інших параметрів).

Кожен колектив виробляє свою **систему соціального контролю** – сукупність засобів впливу на своїх членів через переконання, нормування, розпорядження, визнання заслуг тощо, за допомогою яких поведінка учасників приводиться у відповідність до сформованих цінностей і стандартів.

Система соціального контролю спирається на: звички (типові способи поведінки у певних ситуаціях); традиції (характерні, сталі види поведінки, які морально цінуються в колективі, яких намагаються дотримуватися); санкції (реакції, рішення групи на поведінку індивідів у соціально-значущих ситуаціях – формальні та неформальні); формальні та неформальні способи нагляду за поведінкою учасників.

Створення трудового колективу – постійний процес, певний набір дій менеджерів, спрямований на формування персоналу організації з відповідними характеристиками (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Загальні етапи процесу створення трудового колективу

Визначається, що для успішного створення ефективного трудового колективу організації доцільно забезпечити такі *умови*:

- відповідність організаційної структури поставленим перед колективом завданням;
- чітка та зрозуміла постановка цілей;
- точна оцінка можливостей членів колективу;
- контроль ефективності, постійний пошук шляхів її підвищення;
- розвинута самодисципліна;
- підтримка членів колективу та створення тісних взаємовідносин;
- прозорість.

Для створення ефективного трудового колективу його *керівник має відповідати таким вимогам*:

- наявність схильності до керівної роботи;
- послідовність;
- уміння щодо правильного підбору працівників;
- турбота про членів колективу;

- здатність до створення сприятливого морально-психологічного клімату;
- підтримка особистого розвитку працівників, підвищення їх творчого потенціалу;
- уміння раціонально використовувати робочий час;
- високі вимоги до працівників;
- прагнення до зворотного зв'язку.

Навички керівника з формування трудового колективу особливо важливі, коли потрібно об'єднати разом велику кількість людей і навчити їх ефективно працювати на загальну мету в атмосфері співробітництва.

Становлення колективу приводить до зародження та розвитку *корпоративної культури*.

У багатьох розвинутих країнах корпоративна культура є результатом багатовікової історії управління. Вона пронизує всі основні механізми управління організацією.

Культура – це специфічна форма мислення, організації та розвитку людської діяльності, яка відображається в цінностях людей, у системі соціальних норм і засад.

Вважається, що у другій половині ХХ ст. почали з'являтися перші більш-менш чіткі визначення культури організації. Поняття “корпоративна культура” охоплює явища духовного та матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, форми поведінки, традиції та ін.

У літературі існують різні підходи до визначення культурного фактора в діяльності організації:

Д. Елдрідж і А. Кромбі зазначають, що *культура організації* – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань.

К. Голд вважає, що *корпоративна культура* – це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі.

М. Мескон трактує *культуру* як клімат в організації, який відображає звичаї, притаманні організації.

Напевно, доцільно розглядати **корпоративну культуру** як сукупність норм, цінностей, переконань і унікальних характеристик, що відрізняють дану організацію від інших. Структурно її можна уявити у вигляді своєрідного айсберга (рис. 7.2).

Отже, корпоративна культура в організації складається з **трьох рівнів**:

- зовнішні ознаки корпоративної культури (традиції, звичаї, етикет);
- цінності організації;
- внутрішньо-організаційні узагальнені правила й соціальні ролі, які регулюють і корегують поведінку працівників організації.

Як правило, характер корпоративної культури визначається за такими *ознаками*:

- рівень відповідності ієрархії особистих і групових цінностей;
- спільність особистих та функціонально орієнтованих цінностей;
- рівень стабільності прийнятих норм поведінки та існуючих традицій.

Формування корпоративної культури – тривалий і постійний процес. Важливо планомірно та цілеспрямовано займатися формуванням корпоративної культури для того, щоб вона створила позитивний і конкурентоспроможний імідж організації, дала свої результати у вигляді ефективної діяльності організації.

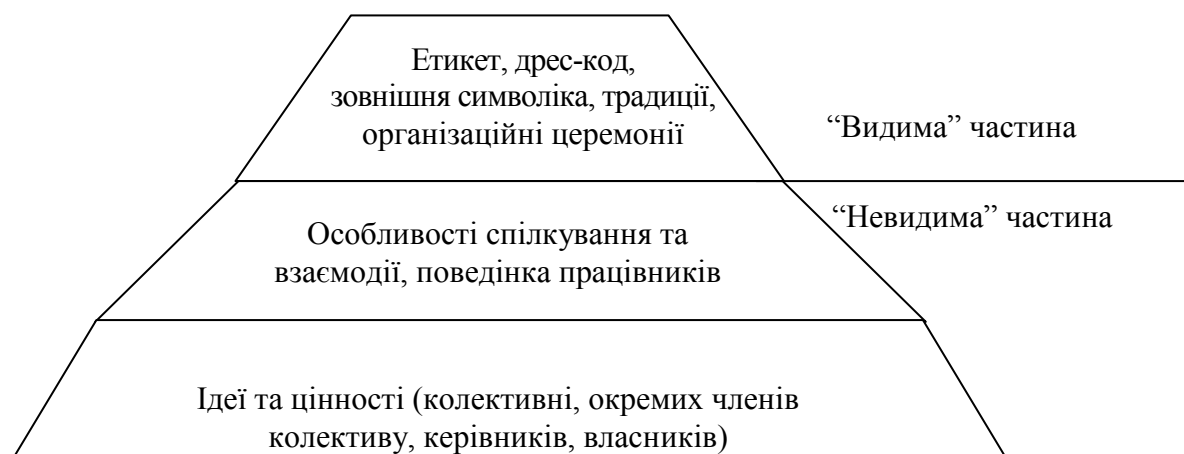


Рис. 7.2. Складові корпоративної культури