

## **Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу**

Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Поняття про команду. Управлінська команда. Колектив і команда: спільне і від'ємне.

Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність членів колективу та чинники, що її обумовлюють. Соціальні ролі особистості. Вимоги до психологічних якостей працівників і керівників сучасних організацій. Методи вивчення соціально-психологічного клімату в колективі.

Сутність і значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки, затвердження та реалізації плану соціального розвитку колективу. Характеристика основних показників та їх документальне відображення. Методи збору соціальної інформації.

Управління персоналом в організації можна уявити як управління індивідуальною поведінкою та управління колективом.

Згуртованість колективу – важливий фактор рівня його керованості, фактор ефективності управління організацією. Вважається, що впливати на згуртований колектив значно легше.

**Згуртованість колективу** визначають як єдність поведінки його членів, що ґрунтується на спільності інтересів, ціннісних орієнтирів, норм поведінки, бачення шляхів досягнення цілей.

Згуртованість розглядається як важлива соціологічна характеристика колективу. За своєю сутністю вона аналогічна економічній характеристиці виробничої діяльності колективу – продуктивності праці.

За своєю *спрямованістю* згуртованість колективу може бути позитивною (функціональною), тобто орієнтованою на цілі й завдання його трудової діяльності, та негативною (дисфункціональною), спрямованою на досягнення цілей, що суперечать суспільним цілям, цілям виробничої діяльності.

Соціально зрілий колектив – це колектив функціонально згуртований. Він принципово відрізняється від колективу, для якого характерна “асоціальна” згуртованість – орієнтація на збереження добрих взаємовідносин у групі з одночасним частковим або повним ігноруванням цілей організації, суспільних пріоритетів. В останньому випадку цілі виробничої діяльності ставляться тут лише на тому рівні, щоб не заважали єдності та згуртованості такої групи.

У трудовому колективі, що досяг високого рівня розвитку колективізму, взаємовідносини між його членами мають домінуючу орієнтацію на цілі й завдання його трудової виробничої діяльності. Такі колективи відрізняються глибокою внутрішньою єдністю їх членів. Ставлення до кожного визначається насамперед залежно від його ділових, професійних і моральних якостей. У таких колективах виконуються та перевиконуються виробничі завдання, спостерігається висока творча активність, трудова дисципліна та стабільність.

Відомо **три стадії** згуртованості трудового колективу. Кожній з них відповідає певний рівень його розвитку.

**Перша стадія – орієнтаційна**, відповідає початковому рівню розвитку колективу – етапу становлення. Ця стадія характеризується тим, що просте об’єднання людей перетворюється на групу зі спільними цілями й завданнями. Кожен член колективу здійснює орієнтацію в новому для нього колективі. Це може бути цілеспрямована орієнтація та самоорієнтація, а, найчастіше, їх поєднання. *Цілеспрямована орієнтація* здійснюється керівником шляхом підбору та розташування кадрів, докладною інформацією про цілі, завдання, плани й умови діяльності. Розподіл кадрів – важливий компонент цілеспрямованої орієнтації. Природно, що коли на технологічно взаємопов’язаних місцях виявляються люди, які симпатизують один одному, то

створюється психологічна комфортність, позитивні емоції, що відповідно позначається на результатах діяльності організації.

Цілеспрямована орієнтація завжди доповнюється *самоорієнтацією*. В основі останньої лежить чимало факторів. Вона є неминучою та суб'єктивною. Фахівці зазначають, що при домінуванні самоорієнтації, орієнтаційний період може затягнутися, стати “проблемним” стабільним станом колективу. Формуються негативні наслідки, утворюється роз'єднаний колектив, що впливає на ефективність його діяльності.

*Друга стадія – взаємоадаптаційна*, характеризує етап формування єдиних установок поведінки членів колективу. Це може відбуватися двома способами: під цілеспрямованим впливом керівника та шляхом самоадаптації, в результаті імітації та ідентифікації. *Імітація* полягає в тому, що людина несвідомо переймає форми поведінки інших, реакції оточення на конкретні ситуації. По суті це “самонастроювання” поведінки шляхом механічного копіювання. Вона далеко не завжди приводить до позитивних результатів. *Ідентифікація* – свідоме дотримання певних зразків, норм і стандартів поведінки, ототожнення (ідентифікація) з ними правил власної поведінки. Людина спостерігає за іншими й свідомо приймає відповідні власні рішення. Вважається, що взаємоадаптаційній стадії відповідає середній рівень розвитку колективу, що характеризується утворенням його активу.

*Третя стадія – згуртування (консолідації)*, характеризує досягнення колективом етапу зрілості. Групи формуються за інтересами. Якщо їх цілі не суперечать цілям колективу, то процес згуртування (консолідації) протікає досить швидко. Більшість працівників сприймає колективні завдання як свої особисті, утворюється відповідна ідейна єдність, співпраця. Керівник виступає не стільки зовнішньою силою, скільки людиною, яка найповніше втілює цілі, цінності колективу.

У літературі запропоновано різні способи класифікації колективів. Залежно від ступеня згуртованості розрізняють такі **типи колективів**:

– *згуртований* (консолідований), який характеризується тісним взаємозв'язком його членів, солідарністю та дружбою, взаємодовірою та взаємодопомогою, повагою, принциповою та взаємною вимогливістю, відсутністю сталих антипатій;

– *розчленований* (слабозгуртований), який складається з недружньо налаштованих одна до одної соціально-психологічних груп, що мають своїх лідерів. Групові показники, рівень виробничої дисципліни, ціннісні орієнтації, активність таких груп досить різні;

– *роз'єднаний* (конфліктний), фактично це абсолютно формальний колектив, у якому кожен перебуває сам по собі, особисті дружні контакти між його членами відсутні, учасники пов'язані між собою суто формальними відносинами.

Інколи зазначається, що найкращим прикладом згуртованого (консолідованого) колективу є *команда*, під якою розуміється колектив з підвищеною єдністю, особливо тісним співробітництвом і координацією дій, спільною роботою.

Згуртованість трудового колективу залежить від соціально-психологічного клімату, що характеризує як соціальні параметри колективу, так і певною мірою його виробничий (результативний) потенціал.

Зазвичай під **соціально-психологічним кліматом** трудового колективу розуміють систему соціально-психологічних відносин, що відображають суб'єктивну інтеграцію окремих працівників і соціальних груп для здійснення загальних виробничих цілей.

Соціально-психологічний клімат – це характеристика внутрішнього стану колективу, тих міжособистісних відносин, що в ньому сформувалися. Цей клімат залежить від великої кількості *факторів*, зокрема: стилю діяльності колективу, особливостей сприйняття членами колективу один одного (оцінки, думки, реакції на слова та вчинки тощо), взаємопочуттів (симпатій, антипатій, співпереживання, співчуття), психологічної єдності (спільності потреб,

інтересів, смаків, ціннісних орієнтацій, рівня конфліктності, характеру критики та самокритики) тощо.

Залежно від стану соціально-психологічного клімату, згуртування й розвиток колективу можуть бути двоїстими – стимулюючими і стримуючими, що є підставою для виокремлення двох типів клімату – сприятливого та несприятливого.

*Сприятливий соціально-психологічний клімат* характеризується домінуванням і усталеністю атмосфери взаємної поваги, симпатії, довіри, теплоти міжособистісних відносин; схильністю до сприйняття порад і зауважень, до спілкування з членами колективу в неробочий час; поєднанням духу товариства з високою внутрішньою дисципліною, принциповістю та відповідальністю, вимогливістю до себе й інших. Йому відповідає певний позитивний емоційний настрій, що, безумовно, сприяє кращому виконанню завдань, досягненню визначених цілей спільної діяльності.

*Характеристика* сприятливого соціально-психологічного клімату залежить від:

– *рівня колективної свідомості*: розуміння суспільних цілей; позитивна оцінка власної виробничої діяльності; оптимістичний настрій, який домінує в процесі життєдіяльності колективу тощо;

– *рівня поведінки*: добросовісне, ініціативне ставлення членів колективу до своїх обов'язків; високий рівень розвитку колективізму (взаємної відповідальності, вимогливості, взаємодопомоги у функціональних і особистих питаннях); низький рівень конфліктності в міжособистісних відносинах, відсутність порушень трудової дисципліни; відсутність чи незначна плинність кадрів; вільне обговорення різних проблем, невимушеність атмосфери, доброзичливість критики тощо.

У сучасному світі кожна організація напевно розуміє значення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Для його досягнення необхідно, зокрема, знати **соціальні підсистеми**, у рамках яких доцільно досліджувати особистість.

*Соціальні здібності* – інформаційний та інтелектуальний потенціал людства, сукупність накопичених знань і умінь, що можуть бути використані в різних сферах життєдіяльності.

*Соціальні потреби* – сукупність духовних благ, необхідних для розвитку людської особистості та соціальної групи.

*Соціальна мотивація* – процес спонукання людини до певної діяльності для досягнення поставлених цілей і задоволення соціальних потреб. Включає самовираження, моральне і матеріальне заохочення, а також примус.

*Соціальна діяльність* – творча діяльність людей, спрямована на створення матеріальних і духовних благ.

*Соціальні відносини* – сукупність зв'язків і обмежень людей у процесі діяльності, подані у вигляді складної системи взаємозв'язків суспільства.

*Соціальні інститути* – історично сформовані в межах певної суспільної формації організаційні форми людської діяльності (державні органи, підприємства, профспілки тощо).

У контексті забезпечення ефективного управління персоналом важливе значення має **соціальна типологія** особистостей людини, що базується на трьох складових: хочу, знаю, вмію.

**Хочу** відображає матеріальні та духовні потреби людини, її внутрішню мотивацію, є рушійною силою людської діяльності. Хочу отримати спеціальну освіту, хочу зробити кар'єру, хочу купити квартиру, хочу стати топ-менеджером, хочу відкрити свій сайт, хочу більше заробляти тощо. Це внутрішні спонукання людини, це її прагнення до розвитку особистості та матеріального добробуту.

**Знаю** характеризує розумовий потенціал людини у вигляді накопичених знань, теорій, моделей, методів, відчуттів, уявлень. Знання формують необхідну інформаційну базу життєдіяльності. Люди є носіями певних сукупностей знань. Люди самі обирають, формують свої власні “кошики” знань, які потрібно постійно переглядати та поповнювати.

*Умію* відображає раціональний досвід людини у вигляді сукупності прийомів, навичок, методик, засобів, технологій здійснення конкретного виду, напряму життєдіяльності. Тут також формується певний індивідуальний “кошик” умінь. Немає універсальних індивідумів, кожна людина має певну спеціалізацію. Поділ праці, який існує в суспільстві як стійкий закон його існування та розвитку, обумовлює необхідність спеціалізованих умінь. Це, доречі, одна з умов конкурентоспроможності людини як працівника.

Кожна людина є певним соціальним типом, в якому унікально поєднується “хочу, знаю, вмію”. Міра ж наповнення різна. За максимального наповнення виявляється наявність високих духовних і матеріальних потреб, самомотивації й самовираження людини, що забезпечує високу продуктивність праці. Такий соціальний тип потребує підтримки керівництва та забезпечення гарних умов праці. Вважається, що питома вага людей даного типу не перевищує 20 % від загальної чисельності трудового колективу. Протилежність – соціальний тип “не хочу, не знаю, не вмію”, характеризується низьким рівнем духовних і матеріальних потреб, потребує жорсткого контролю. Результати роботи працівника даного соціального типу характеризуються низьким рівнем продуктивності, спостерігаються непоодинокі випадки порушень трудової дисципліни.

Розвиток особистості людини можна розглядати як цілеспрямований процес виховання та навчання, в якому основними суб’єктами виступають людина, сім’я, організація, де вона працює, навчальні й культурні заклади тощо. Процес управління соціальним розвитком персоналу в організації має орієнтуватися на забезпечення всебічного розвитку особистості людини.

Прогнозування та планування соціального розвитку персоналу є складовою частиною соціального розвитку організації. Ефективне соціальне планування розвитку персоналу передбачає наявність прогнозних проєктів, цільових програм, системи планів.

Соціальний прогноз – це передбачення, що містить: прогнозування умов відтворення робочої сили в організації; прогнозування стану відтворення

робочої сили поза виробництвом; визначення соціальних наслідків прогнозних заходів стосовно розвитку персоналу.

Соціальне планування розвитку персоналу передбачає аналіз стану соціального середовища організації, врахування факторів, що впливають на розвиток персоналу, розробку проектів планів і програм, розрахованих на використання потенційних можливостей особистості, трудового колективу щодо свого розвитку.

Очевидно, що соціальне прогнозування та планування розвитку персоналу – це непрості форми життя організації. “Соціальність” останньої залежить від великої кількості факторів. Існує чимало організацій, які далекі від “соціальності”.

Соціальному підрозділу служби управління персоналом зрозуміло, що в тих організаціях, де вони існують, їм мають бути надані організаційно-розпорядчі функції забезпечення заходів з розвитку персоналу. Робота соціального підрозділу служби управління персоналом з розвитку працівників організації повинна здійснюватися на основі чинного законодавства, що визначає правові засади та гарантії у сфері розвитку персоналу. У цьому разі під час планування соціального розвитку персоналу необхідно використовувати соціальні нормативи, стандарти тощо.

Важливими функціями соціального підрозділу служби управління персоналом організації є контроль і регулювання процесу виконання запланованих соціальних заходів з розвитку персоналу, інформування трудового колективу про стан і перспективи змін у соціальному середовищі. Виконання зазначених функцій пов’язано з отриманням та аналізом даних про виробничу адаптацію працівників, атестацію персоналу, професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, планування їх трудової кар’єри та професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників.

Досвід соціального планування свідчить про те, що комплексне вирішення питань як економічного, так і соціального розвитку персоналу, як правило, може існувати у великих організаціях. Потрібні фінансові ресурси, матеріально-



технічна база, сильна служба управління персоналом, зацікавлені власники тощо. Щодо соціального планування розвитку персоналу в малих і середніх організаціях, то в них воно здійснюється на нижчому рівні. Компенсатором може бути діяльність регіональної влади, зокрема розробка соціального прогнозу відтворення робочої сили поза виробництвом, використання різних важелів впливу на власників організації щодо “соціалізації” діяльності.

До документів, що можуть характеризувати *всебічний розвиток особистості людини*, можна зарахувати:

- навчальні (диплом про вищу освіту, сертифікати та посвідчення про закінчення курсів, дипломи про присудження наукових ступенів тощо);
- кадрові (характеристика, рекомендаційний лист, трудова книжка, накази щодо особового складу, контракт співробітника, матеріали з атестації кадрів);
- документи щодо науково-технічної діяльності (авторські посвідчення про винаходи, раціоналізаторські пропозиції, наукові статті, наукові звіти, доповіді на конференціях тощо);
- медичні документи та свідоцтва.

Таким чином, можна виділити три основні аспекти розвитку персоналу сучасної організації:

- управлінський (професійний, фаховий) – набуття працівниками знань і навичок, необхідних для успішного функціонування та розвитку організації;
- особистісний – самоствердження та самореалізація працівників у результаті кар’єрного просування;
- соціальний – соціалізація особистості й збільшення її внеску в розвиток організації та суспільства.