

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ
СПРАВ

Кафедра правоохоронної діяльності та поліціїстики
Факультет № 6

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни
«Управління персоналом в публічних адміністраціях»
вибіркових компонент освітньої програми
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

262 Правоохоронна діяльність

за темою №6 – **«Формування колективу організації».**

Харків 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 21 грудня 2023 року № 11

СХВАЛЕНО

Вченою радою факультету № 6
Протокол від 20 грудня 2023 року № 12

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної ради
ХНУВС з юридичних дисциплін
Протокол від 21 грудня 2023 року № 11

Розглянуто на засіданні кафедри правоохоронної діяльності та поліціїстики
Протокол від 14 грудня 2023 року № 13

Розробники:

1. Професор кафедри правоохоронної діяльності та поліціїстики, доктор юридичних наук, професор Синявська Олена Юхимівна

Рецензенти:

1. Завідувач кафедри адміністративного, господарського права та фінансово-економічної безпеки навчально-наукового інститута права Сумського державного університету, к.ю.н., доцент Ільченко О.В.
2. Професор кафедри поліцейської діяльності та публічного адміністрування, к.ю.н., доцент Іванцов В. О.

План лекції:

1. Поняття, ознаки та види колективу.
2. Етапи створення і розвитку колективу.
3. Структура та ефективність роботи колективу.
4. Корпоративна культура в системі управління персоналом.
5. Згуртованість колективу.
6. Планування соціального розвитку колективу.

Література

Основна

Нормативно-правові акти

1. Конституція України від 28.12.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
3. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.07.2001 № 2493-III // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
4. Типове положення про службу управління персоналом державного органу : затверджене наказом Національного агентства України з питань державної служби 03 березня 2016 року № 47 (у редакції наказу Національного агентства України з питань державної служби від 01 червня 2022 року № 40-22) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0655-22#Text>

Основна література

5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlnnya-personalom-balabanova-l-v-.html>
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с. URL: http://dglib.nubip.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska_STUP.pdf
7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М.

Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 502 с. URL: <https://subject.com.ua/pdf/344.pdf>

8. Управління персоналом : курс лекцій [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту ; Н.С. Іванова – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. – 140 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/l_1429_42299265.pdf

Додаткова література

9. Технології управління персоналом [Електронний ресурс] : монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. — Електронні текстові данні (1 файл: 5,82 Мбайт). — Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. — 528 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnolohii_upravlinnia_personalo_m.pdf

10. Управління органами Національної поліції України : підручник / О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О. В. Джафарова та ін.; за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокурєнка; МВС України, Харків. Нац. ун-т внутр. справ. Харків : стильна типографія, 2017. 580 с. URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/3332>

Текст лекції

1. Поняття, ознаки та види колективу.

Колектив відіграє величезну роль у житті кожної людини. Насамперед у колективі задовольняється природна потреба людини у спілкуванні і діловій взаємодії, у належності до групи собі подібних; у колективі людина знаходить підтримку і захист; у колективі вона знаходить визнання своїх успіхів і досягнень.

Колектив — сукупність людей, об'єднаних спільною діяльністю, спільними інтересами; група людей, зв'язаних спільною працею в одній організації. Можна сказати, що **колектив** — це стійке об'єднання людей, що прагнуть до загальної мети, яке характеризується груповою згуртованістю.

Впливаючи на поведінку людини, колектив багато в чому сприяє її зміні. У колективі людина має можливість по-новому глянути на себе з боку, оцінити

себе і свою роль у суспільстві; вона вчиться жити і працювати в оточенні інших людей, пристосовувати до них свої бажання, прагнення, інтереси; колектив значною мірою стимулює творчу активність більшості людей, формує у них прагнення до удосконалення, до першості у змаганні.

Однак, потрібно мати на увазі, що у залежності від характеру самого колективу його вплив на особистість може бути як позитивним, так і негативним. Так, згуртований, але не націлений на конструктивну поведінку колектив, може негативно впливати на людину, змушувати її до антисоціальної поведінки.

У свою чергу, людина також намагається впливати на колектив, робити його більш "зручним" для себе. Результативність такого впливу залежить від сили обох сторін. Сильна особистість може підкорити собі колектив, зокрема, в результаті конфлікту з ним; слабка, навпаки, сама підкоряється колективу.

Ідеальна з управлінської точки зору ситуація характеризується довірчими партнерськими відносинами між колективом і його членами, що не відмовляються від власних позицій, але шанобливо ставляться до цілей і потреб колективу.

Елементами колективу є:

- 1) члени колективу, що володіють певними особистими рисами та особливостями;
- 2) цілі;
- 3) засоби досягнення цілей;
- 4) механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості.

До ознак колективу належать:

- 1). Наявність загальної цілі у членів колективу. Ціль може формуватися в результаті взаємного впливу індивідуальних цілей членів колективу або задаватися ззовні відповідно до місії організації, але завжди буде спільною,

єдиною для усіх, а не просто однаковою, схожою. Тому, наприклад, відвідувачі, що очікують у черзі до кабінету лікаря, не можуть вважатися колективом – їхні цілі хоча і збігаються, але залишаються індивідуальними.

2). Психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею (осовою чого є спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність або взаємна доповнюваність характерів, темпераментів і т.п.).

3). Особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети. У результаті такої взаємодії потенціал колективу виявляється набагато більше суми потенціалів кожного з його членів. Це обумовлено тим, що в результаті взаємодії стає можливим те, що в принципі недоступно одній людині. Уникається обмеженість фізичних і інтелектуальних здібностей, здійснюється більший обсяг звичайної роботи. Це стає можливим внаслідок розподілу праці, спеціалізації, що обумовлюють зростання її ефективності взагалі. Крім того виникнення духу змагання мобілізує сховані резерви і підвищує інтенсивність діяльності працівників.

4). Сталість взаємодії протягом усього часу існування групи (хоча не обов'язково безпосередньо усіх її членів з усіма). У результаті цього і стає можливим їхній вплив один на одного, що веде до формування загальних цілей і інтересів, реального усвідомлення цієї спільності і єдності практичних дій.

Колектив – це складне соціальне явище, **класифікацію** якого можна здійснювати за багатьма ознаками.

За статусом колективи можна розділити на офіційні і неофіційні. *Офіційні* колективи оформлюються юридично і діють в межах правового простору. *Неофіційні* колективи базуються на юридично не зафіксованому (в деяких випадках і не оголошеному) бажанні людей співпрацювати один з одним і реальній практиці такої співпраці.

За характером внутрішніх зв'язків колективи розподіляються на формальні та неформальні. *Формальні* колективи створюються по зовнішнім

причинам (рішення керівництва, необхідність виконання певних завдань); вони можуть бути створеними для виконання постійної функції (наприклад відділ управління персоналом, бухгалтерія) чи вирішення певного цільового завдання (наприклад робоча група, комісія). Формальні колективи виділяються як структурні підрозділи в організації, мають керівника, чітко визначену структуру ролей, посад всередині групи, формально закріплені за ними функції і завдання. *Неформальні колективи (групи)* створюються вільно, спонтанно в складі формальної організації на підґрунті спільних цілей, інтересів, поглядів, звичок, симпатій та антипатій. В таких колективах діють неписані правила і норми поведінки, робочі (службові) цілі та завдання відходять на другий план, є неформальні лідери. Часто вплив неформальної групи на свого учасника набагато сильніше від впливу формальної організації.

За часом існування розрізняють постійні і тимчасові колективи. *Постійні* колективи зафіксовані у штатній структурі організації, їх прикладами можуть бути департаменти, відділи, інші підрозділи. Представники постійних колективів мають одну штатну посаду і працюють у складі тільки одного колективу. *Тимчасові* колективи - створюються із представників різних підрозділів для роботи над конкретними завданнями (проектами, програмами). Після вирішення визначених завдань такі колективи припиняють своє функціонування чи перенацілюються на реалізацію нових проектів уже в іншому складі.

За механізмом формування - *стихійно сформовані* колективи (наприклад, студентський колектив) та *свідомо організовані* колективи (наприклад, викладацький колектив). Водночас стихійно сформовані колективи можуть надалі структуруватися свідомо (так, залежно від іноземної мови, яку вивчають студенти, комплектуються навчальні групи), а свідомо підібрані — випадково (наприклад, за алфавітом).

За типом організаційних зв'язків виділяються первинні та вторинні

колективи. *Первинні* колективи – це колективи первинних підрозділів (служб, відділів, дільниць), які об'єднують працівників на основі окремих технологічних операцій, процесів. Учасники первинних колективів вступають між собою у безпосередні відносини. *Вторинні колективи* – діють у масштабах організацій в цілому (фірма, підприємство, орган) чи їх великих (вторинних) підрозділів, наприклад департаментів, відділень, філій. Рівень безпосередньої взаємодії членів таких колективів значно нижчий. Робітники великих організацій можуть взагалі бути не знайомими, але належність до колективу підприємства має для них велике значення.

За складом колективи бувають однорідні (гомогенні) та різнорідні (гетерогенні). Ці ознаки відносяться до статі, віку, професії, статусу, рівню освіти. *Різнорідні* колективи більш ефективні при вирішенні складних проблем і при інтенсивній творчій роботі. *Однорідні* колективи ефективно вирішують прості завдання. Чим більше схожість між членами колективу, тим більш значний їх взаємний вплив, швидче формується відчуття спільності. Однак в однорідних колективах гостріша внутрішня конкуренція, тому вони більш конфліктні.

За функціями - колективи, які *орієнтовані на досягнення певної мети* (як офіційної, так і неофіційної: політична партія, персонал підприємства); - колективи, які *орієнтовані на реалізацію спільного інтересу* (товариство філателістів, собаківників, порятунку на воді та ін.); - колективи, які *орієнтовані на спілкування* (клуби за інтересами). Так само, функціональна класифікація може доповнюватись і деталізуватись класифікацією за видами діяльності. Реалізація тих чи інших функцій передбачає певний ступінь внутрішньо колективного розподілу праці.

За розмірами – *малі та великі*. Чим менше колектив, тим простіше його перетворити в добре взаємопов'язане ціле, регулювання діяльності якого відбувається на основі самоврядування. Для великих колективів потрібні

менеджери.

Існують і інші класифікації колективів.

2. Етапи створення і розвитку колективу.

Процес створення трудового колективу являє собою послідовну зміну дій керівників вищої і середньої ланки, спрямованих на формування персоналу підприємства.

Процес *створення трудового колективу* складається з таких *етапів*:

1. Встановлення конкретних цілей.
2. Складання графіку робіт.
3. Узгодження різних видів робіт (проведення експерименту).
4. Організаційна робота з розподілу повноважень.
5. Обговорення проблем, проведення дискусій.
6. Аналіз ходу і результатів роботи.
7. Забезпечення зворотного зв'язку.

Для успішного створення трудового колективу підприємства необхідно забезпечити такі *умови*:

- усі члени колективу повинні чітко уявляти собі цілі спільної роботи;
- вміння кожної людини відомі керівнику та іншим робітникам (відповідно до цього розподілені функції);
- організаційна побудова колективу повинна відповідати завданням, що стоять перед ним;
- у колективі аналізують методи роботи і намагаються їх удосконалювати;
- розвинута самодисципліна, що дозволяє добре використовувати час і ресурси;
- колектив підтримує своїх членів і створює тісні взаємовідносини;

- відносини у колективі є відкритими.

Для створення ефективного колективу його керівник повинен відповідати таким вимогам:

- наявність навичок керівництва;
- послідовність;
- вміння щодо правильного підбору робітників;
- турбота про членів колективу;
- здатності до створення сприятливого морально-психологічного клімату;
- підтримка особистого розвитку робітників, заохочення їхнього творчого потенціалу;
- вміння раціонально використовувати робочий час;
- високі вимоги до працівників;
- прагнення до зворотного зв'язку.

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

В процесі свого *розвитку колективи* проходять через ряд послідовних *етапів (стадій)*.

1. Формування (зародження) колективу.

Для стадії формування трудового колективу є характерними: наявність групи малопов'язаних між собою людей, відсутність соціального контролю, традицій.

На даному етапі формуються усі види відносин, норми поведінки, правила регулювання внутриклективних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер колективу визначає автократичний стиль керівництва. Для такого колективу є

характерною централізація управління в руках керівника, що ставить перед підлеглими конкретні задачі, детально регламентує і жорстко контролює їхнє виконання. На даній стадії розвитку трудового колективу переважають організаційно-розпорядницькі методи управління.

2. Становлення колективу.

На етапі становлення трудового колективу формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю робітників. Як наслідок, рішення всі частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. Задача керівника на даному етапі полягає в тому, щоб, спираючись на актив колективу, визначити позиції, цілі і мотиви діяльності кожного члена трудового колективу. Це дозволить йому обрати найбільш ефективні методи впливу на мотиви поведінки людей, активізувати і залучити до участі в управлінні усіх членів колективу.

3. Зрілість колективу.

Трудовий колектив на стадії зрілості має усі ознаки і виконує усі функції, які властиві трудовому колективу. Основні регулятори поведінки людей на даному етапі – взаємна вимогливість, соціальний контроль.

Для даного етапу є характерними: демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних методів впливу.

Даній стадії розвитку трудового колективу притаманні високі показники діяльності, найбільш повний збіг особистих інтересів з інтересами колективу, сприятливий морально-психологічний клімат. На третій стадії не тільки керівник, а й всі співробітники відчують відповідальність за діяльність свого колективу. На цій стадії керівник повністю переходить на демократичний стиль управління, проводячи ділові наради, намагається з співробітниками знаходити оптимальні рішення проблем, що виникають. Керівник починає

діяти як наділений функціями керівництва авторитетний представник інтересів колективу.

4. Старіння колективу.

На стадії старіння колектив перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статику колективу. На даному етапі роль керівника полягає у підтримці колективу в стані відкритості, поповненні колективу новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється.

3. Структура та ефективність роботи колективу.

Як було відзначено вище, за характером внутрішніх зв'язків групи поділяються на:

- формальні (створюються організацією і мають певні цілі);
- неформальні (створюються на основі загальних інтересів індивідів).

Формальна група створюється з волі керівника та передбачена в структурі організації для виконання конкретних завдань. Серед формальних груп виділяють:

- команди – супідрядні групи керівника-лідера і його співробітників;
- робочі (цільові) групи – створюються з метою і на час виконання певних задач;
- комітети – спеціальні і постійні групи, яким делеговані окремі повноваження щодо управління, координації діяльності і т.п.

Ознаки команди:

- команда має загальні риси з групою (історія, норми, майбутнє і т.п.), однак у команді більш постійний персонал, більш чіткий розподіл обов'язків, більш ясна і формальна мета;

- члени команди сприймають участь у команді як винагороду;
- команда прагне досягнення загальної мети;
- члени команди діють однаково відносно оточення;
- у команді задовольняються потреби особистості у повазі, успіху, причетності.

Неформальні групи формуються спонтанно для задоволення тих індивідуальних потреб працівників, які по тим чи іншим причинам не задовольняються у межах формальної групи (потреби в причетності; у розумінні причин прийнятих рішень; у захисті; в участі; у спілкуванні; в інформації).

Насамперед і найбільшою мірою на працівника впливають ті люди, думка яких для нього є важливою, котрих він поважає або яким симпатизує. Сукупність цих людей складає мікрореферентну групу індивідуума. Знання керівника про конкретні неформальні групи надзвичайно важливі для розуміння процесів, що відбуваються у колективі, для управління ними, для встановлення і підтримки особистого авторитету керівника, для регулювання поведінки окремих працівників.

Розрізняють наступні соціологічні та організаційні *причини створення неформальних груп*:

- соціальна відмінність (наприклад, між робочими та службовцями);
- чітко обкреслені централізація і формалізованість організаційної структури (анонімність великих колективів посилює прагнення до створення невеликих груп, здатних дати відчуття впевненості і безпеки);
- недоліки у формальній організації, що обумовлює утворення тимчасових організаційних структур з неформальними лідерами, яким працівники довіряють;

- недостатку інформації, через який працівники використовують несанкціоновані інформаційні канали (це може викликати слухи і привести до зміни інформації);
- негативні контакти між працівниками і керівництвом, особливо в умовах авторитарного і дистанційного управління, якщо виникає небезпека вибору групою неформального керівника, що займає сильну позицію завдяки власним здібностям або особистим якостям.

Особливості неформальних груп:

- 1) їх величина, як правило, не перевищує 7-8 осіб;
- 2) індивіди спілкуються один з одним безпосередньо;
- 3) відносини людей побудовані на єдності інтересів і відносній стабільності зв'язків у межах групи і поза нею;
- 4) у випадку виникнення стійких відмінностей в оцінці явищ, ворожості, навіть просто байдужості, а також нових сильних зв'язків із зовнішнім середовищем (наприклад, іншими друзями) група може самоліквідуватися.

Відношення членів неформальних груп, що складають колектив організації, до керівників є нейтральним або доброзичливим, якщо психологічний клімат у колективі нормальний; але у конфліктних ситуаціях неформальні групи здатні і до позитивних, і до негативних погоджених дій відносно офіційної лінії керівництва;

- 5) неформальні групи неоднорідні, вони мають свою структуру, у якій є лідер (внаслідок певних особистих якостей він має авторитет і здатний надавати більш-менш усвідомлений вплив на поведінку своїх товаришів);
- 6) неформальні групи постійно контролюють поведінку кожного свого члена.

Сила цього впливу дуже велика. Психологічні дослідження показали, що добрі стосунки членів неформальної групи працівники часто цінують більше, ніж формальні заохочення офіційного керівника.

Неформальні групи поділяються на:

1. Групи інтересів: формуються для реалізації певного загального інтересу (наприклад, для висування керівництву вимог щодо своєчасної виплати зарплати або її підвищення). Як правило, такі групи самоликвідуються, якщо задовольняються їхні інтереси.

2. Дружні групи: формуються на основі особистих симпатій. Членство в таких групах здійснюється у залежності від встановлення або розриву дружніх зв'язків.

Неформальні групи можуть виконувати:

- конструктивні функції (допомагають гуманізувати роботу, пристосувати організацію роботи до потреб і очікувань людей);
- деструктивні функції (можуть вступати в конфлікт із цілями організації, відволікати увагу та енергію працівників, сприяти розвитку конфліктів і знижувати ефективність роботи в цілому).

Неформальні групи можуть позитивно впливати на діяльність організації, підсилюючи згуртованість або мотивацію членів групи. У деяких випадках вони ведуть боротьбу за владу. З огляду на те що, з одного боку, неможливо, а з іншого боку – небажано боротися з неформальними об'єднаннями і перешкоджати їхньому утворенню, завдання керівництва полягає в аналізі структури "неформалів", застосуванні заходів щодо розвитку груп, що позитивно впливають на діяльність організації, і блокування тих, чий вплив має негативні наслідки для діяльності організації взагалі.

Керівництво організації повинно сприяти інтеграції неформальних і формальних груп з метою виконання поставлених задач.

На ефективне функціонування групи впливають такі фактори:

1. *Розмір.* Розмір групи повинен відповідати її задачам. Теоретики управління присвятили багато уваги визначенню ідеального розміру групи. На думку багатьох фахівців в сфері управління, оптимальний розмір групи

складає 5-6 осіб. Групи, що нараховують у своєму складі 5-6 осіб, приймають більш точні рішення, ніж ті, що виходять за межі цієї чисельності. Дослідження також показали, що в групах з 5-6 осіб її члени, як правило, відчувають велику задоволеність, ніж у групах більшого або меншого розміру. Пояснення цьому полягає в тому, що у групах з 2-3 осіб її члени можуть бути стурбовані тим, що їхня персональна відповідальність за прийняті рішення занадто очевидна. Збільшення розміру групи підсилює тенденцію до неформального її поділу на підгрупи, що може привести до появи неузгоджених цілей, а також конфліктів. До того ж, слід враховувати, що групи з парною кількістю членів, як правило, більш ретельно вирішують задачі, ніж з непарною.

2. *Склад*. Під складом розуміють ступінь подібності особистостей і точок зору, підходів, які вони виявляють при рішенні проблем. Важливою причиною винесення питання на рішення групи є використання різних позицій для пошуку оптимального рішення. Тому рекомендується, щоб група складалася з несхожих особистостей, оскільки це забезпечить більшу ефективність, ніж у випадку, коли члени групи мають схожі точки зору. До того ж, склад групи повинен бути неоднорідним за статтю, віком, темпераментом і т.д. її членів.

3. *Групові норми*. Групові норми можуть мати:

- позитивний характер: підтримують цілі і задачі організації і заохочують поведінку, спрямовану на досягнення цих цілей (гордість за організацію, досягнення цілей, професійна підготовка кадрів, захист чесності);
- негативний характер: заохочують поведінку, що не сприяє досягненню цілей організації (неконструктивна критика керівництва, крадіжки, прогули, низький рівень продуктивності праці).

4. *Згуртованість*. Високий рівень згуртованості може підвищити ефективність діяльності організації, якщо цілі групи і організації узгоджуються між собою. Ключовим моментом у створенні згуртованого

колективу є підбір людей у організацію на підставі збігу їхніх життєвих цінностей відносно як професійної діяльності, так і моральних аспектів людського буття.

5. *Конфліктність.* Рівень конфліктності визначає можливості менеджера вирішувати проблеми колективу. При цьому конфлікт розглядається як багатогранна проблема з рішенням, що полягає в задоволенні основних вимог сторін конфлікту. Для забезпечення ефективності функціонування групи менеджер повинен створити необхідні умови для мінімізації рівня конфліктності у колективі.

6. *Статус і функціональна роль членів групи.*

Статус працівника в організації може визначатися такими факторами:

- місце в структурній ієрархії;
- посада;
- місце розташування кабінету та технічне устаткування робочого місця;
- освіта;
- інформованість і накопичений досвід.

Дослідження показують, що члени групи, статус яких досить високий, здатні в більшому ступені впливати на рішення групи, але це не завжди приводить до підвищення ефективності.

Існують дві основні спрямованості ролей для створення ефективно працюючої групи:

1) *цільові* ролі: розподілені таким чином, щоб мати можливість відбирати групові задачі і виконувати їх (ініціювання діяльності, пошук інформації, збір думок, надання інформації, висловлення думок, координування, узагальнення);

2) *підтримуючі* ролі: передбачають поведінку, що сприяє підтримці та активізації діяльності групи (заохочення, забезпечення участі, встановлення критеріїв, вираження почуттів групи).

7. *Соціальний контроль*. Люди в колективах розглядаються як об'єкти соціального контролю насамперед тому, що вони не здатні поводитися так, як вони того бажають. Беручи участь у колективних діях, кожна людина повинна постійно пристосовуватися до вимог навколишніх. Поведінкові стандарти, що встановлюються в колективі (офіційно або неофіційно), є однією з найважливіших умов ефективності його функціонування.

Норми і правила підсилюють внутрішній груповий тиск і створюють основу контролю з боку колективу за поведінкою своїх членів. З ростом згуртованості групи її тиск і контроль до визначеної межі підсилюються (проте, одночасно зменшується сама категоричність вимог і норм), а потім поступово можуть переноситися на навколишні колективи і навіть офіційне керівництво.

Таким чином, найефективнішою групою є та, чий розмір відповідає її задачам, яка є різномірною за складом, чії норми сприяють досягненню цілей організації і створенню духу колективізму, де існує здоровий рівень конфліктності, гарне виконання як цільових, так і підтримуючих ролей і де члени групи, які мають високий статус, не домінують.

4. Корпоративна культура в системі управління персоналом.

Культура організації — це сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, що формуються у ході спільної діяльності в організації.

Корпоративна культура управління персоналом — це сукупність правил, звичаїв та практики у галузі управління персоналом, яка не має нормативного закріплення у законах і базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, ділової практики тощо.

Корпоративна культура має три *рівні*:

Перший — поверхневий рівень — це зовнішні прояви (манера поведінки, мова, правила, фірмові знаки, фірмовий одяг, інтер'єр приміщень,

архітектура будівель).

Другий — смисловий рівень культури, що формує цінності, роз'ясняє мету інвестування корпорації.

Третій — глибинний рівень, де цінності сприймаються автоматично на підсвідомості і вважаються істинними і незмінними, не потребують удосконалення.

Спочатку корпоративну культуру вносять засновники і вище керівництво виконавчої влади організації. Вони приносять свою філософію життя, погляди на світ, ідеї, цінності, норми поведінки, мову і манеру спілкування.

Усі моральні цінності та стиль керівництва у подальшому стають традицією організації, а згодом породжують відданість корпоративним цінностям і переконанням.

Завданнями корпоративної культури є:

- пристосування до навколишнього середовища;
- створення єдності організаційного середовища шляхом інтеграції членів організації.

Функціями корпоративної культури є:

- створення і забезпечення духовних цінностей;
- оцінка персоналу відповідно до прийнятих норм. Так оцінюються працівники, визначаються їхні позитивні і негативні дії, прогресивне і непрогресивне ставлення до організації;
- розробка корпоративних норм і включення їх до нормативних положень (посадових інструкцій, а також моніторинг їх дотримання);
- навчання і надання персоналу нових знань;
- участь персоналу у визначенні сенсу життя, сенсу власної праці і соціальної місії;
- забезпечення взаєморозуміння персоналу та його взаємодія;

- збереження і накопичення досвіду людських відносин в організації.

Сила корпоративної культури полягає в прийнятті членами організації певних цінностей. Якщо всі згодні з визначеними цінностями, то культура сильна, а якщо згода щодо цінностей не досягнута, то така корпоративна культура є слабкою.

5. Згуртованість колективу.

Згуртованість колективу – ступінь міцності соціально-психологічних зв'язків між членами колективу. Згуртованість колективу проявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукає її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї.

Згуртованість колективу обумовлена:

- тяжінням людей один до одного у пошуках допомоги або підтримки у процесі досягнення тих чи інших цілей;
- взаємними емоційними перевагами;
- розумінням ролі колективу у забезпеченні тих чи інших гарантій.

Формуванню згуртованого колективу сприяє наявність у її членів таких якостей, як уміння знайти спільні погляди, загальні цінності та інтереси, уміння слухати, чіткість і ясність позицій, готовність допомагати іншим, прагнення уникнути конфліктів. Однак, перешкоджають формуванню згуртованого колективу бажання домінувати і (або) постійно вступати в суперечку, безапеляційні заяви, оцінка ідей інших як поганих або неправильних; звичка бути завжди правим, потреба бути переможцем, брати верх, байдужість, апатія, нудьга.

Для формування згуртованого колективу необхідні такі умови:

- люди, що виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати як

«експерти» під час вирішення завдань;

- сукупний досвід і таланти людей, що працюють у команді, повинні перевищувати досвід та здібності кожного з тих, хто працює поодиноці;
- більшість людей повинна мати змогу певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їхню зацікавленість у загальній справі);
- кожна людина повинна мати схильності до творчості, які можна систематично використовувати, залучаючи його до участі у роботі групи.

Чинники згуртованості колективу:

- потреба в кожного члена колективу у тих перевагах, що дає приналежність до нього;
- розмір колективу, достатній для реалізації його цілей і комунікацій;
- згода між членами колективу з приводу його цілей;
- широке спілкування і взаємодія між членами колективу;
- просторова близькість;
- прийнятна для усіх рівність соціального статусу і походження членів колективу;
- переважання позитивного досвіду в досягненні цілей і захисті цінностей;
- демократизм взаємовідносин в колективі;
- психологічна сумісність членів колективу;
- позитивна думка членів колективу один про одного.

Як показує аналіз умов і чинників згуртованості колективу, її формування і поглиблення є досить складним завданням, що залежить від багатьох змінних. Керівник не завжди має справу з високо згуртованим колективом. Визначення ступеня згуртованості колективу – важлива умова ефективного управління, що необхідно враховувати під час вибору стилю і методів керівництва, визначення загальних можливостей колективу,

окреслення завдань і контролю за їхнім виконанням.

Виділяють чотири стадії формування згуртованого колективу.

1. *Прийняття членами колективу один одного.* Усувається недовіра і відчуження у стосунках між працівниками, з'являється готовність співпрацювати.

2. *Розвиток комунікацій і розробка механізму прийняття колективних рішень.* Розширення та інтенсифікація комунікацій, відвертого спілкування. Колектив здатний до прийняття колективних рішень.

3. *Формування колективної солідарності.* Зростання довіри і зміцнення почуття колективної ідентичності. Члени колективу одержують задоволення від самого факту перебування в ньому і допомагають один одному.

4. *Прагнення до максимізації колективного успіху.* Раціональне використання індивідуальних здібностей, можливостей і взаємодопомоги, забезпечення неформального колективного контролю за виконанням групових завдань. Переміщення акценту з міжособистісної солідарності і підтримки на загальну справу.

Оскільки у кожному колективі з 10-15 осіб утворюється кілька неформальних структур, в кожній структурі виділяється своя спрямованість. Це впливає на професійну діяльність колективу: роз'єднаність дезорганізує колективні дії, згуртованість організовує працівників.

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням у ньому багато в чому залежить від:

- психологічної сумісності працівників (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу);
 - соціально-психологічної сумісності працівників (у її основі – відповідність професійних і моральних якостей членів колективу).
- Психологічна сумісність членів колективу – це сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їхньої

діяльності.

Сумісність передбачає низьку якостей:

- фізіологічних (статевікові та інші фізіологічні особливості);
- психофізіологічних (розходження темпераментів і біологічних потреб);
- психологічних (характер і мотиви поведінки);
- соціально-психологічних (цінності, інтереси, рольові очікування).

Доведено, що психологічна сумісність позитивно впливає на продуктивність праці та якість роботи. Урахування й оптимальне сполучення різноманітних особистісних характеристик є важливим чинником групової сумісності та ефективності діяльності колективу. Сумісність – одна з найважливіших умов групової згуртованості та ефективності.

У загальному плані групова згуртованість залежить і від таких параметрів, як вік, рівень освіти, тривалість роботи в організації, спільність соціальних ціннісних орієнтацій, політичних і релігійних поглядів, специфіка групових комунікацій, особистість і стиль керівника та ін. До умов, що забезпечують соціально-психологічну сумісність працівників, належать такі: відповідність особистих можливостей кожного працівника структурі і змісту його діяльності, схожість моральних позицій працівників, однорідність основних мотивів діяльності та індивідуальних цілей членів колективу, можливість реального взаємодоповнення й органічного поєднання здібностей працівників, раціональний розподіл функцій між членами колективу.

6. Планування соціального розвитку колективу.

Все більше уваги зараз приділяється соціальному працевлаштуванню. Економічні і соціальні процеси залежать один від одного. У ході складання бізнес-планів і планів соціального розвитку визначаються економічні процеси і явища, які завжди мають соціальні наслідки, без урахування яких неможливо здійснювати ефективне управління.

Соціальні плани розвитку колективів складаються з урахуванням показників бізнес-планів підприємств та їх об'єднань. Досвід цієї роботи показує, що переважна більшість з них обов'язково включають:

1. Загальні результати діяльності колективу даного підприємства чи об'єднання.
2. Удосконалення матеріально-технічної бази підприємства (організації) в умовах ринкової трансформації.
3. Розвиток соціальної і професійно-кваліфікаційної структури персоналу.
4. Подальше удосконалення матеріального і морального стимулювання праці, зростання заробітної плати працівників.
5. Покращення соціально-побутового забезпечення персоналу.
6. Подальший розвиток демократії, підвищення ділової активності персоналу в управлінні підприємством (організацією).

Вищеназвані розділи забезпечують поєднання економічних і соціальних завдань, а також виділення найважливіших питань життєдіяльності колективу. Звичайно ці розділи можливо ще більш укрупнити або розділити на більш дрібні, виходячи із специфіки того чи іншого підприємства (організації).

Оптимальна структура плану соціального розвитку залежить від розуміння змісту тих соціально-економічних процесів, які плануються, від уміння вірно визначити показники для їх оцінки і розрахунків, знайти шляхи і засоби управління ними, вибрати основні напрями та кінцеві цілі.

Основними *етапами планування соціального розвитку* колективів є:

- проведення соціальних досліджень;
- розробка плану;
- забезпечення виконання плану;
- виявлення нових проблем.

Планування здійснює адміністрація спільно з громадськими

організаціями підприємства (організації).

Успішне вирішення завдань організації визначається також рівнем і глибиною вивчення соціальних явищ життя колективу, виявленням механізму і особливостей його розвитку, розробкою науково обґрунтованих рекомендацій на основі останніх досягнень науки.

Складання плану соціального розвитку колективу підприємства (організації) починається зі збору необхідної інформації. Цим займається соціологічна служба, яка для одержання соціальної інформації розробляє і розповсюджує анкети соціологічного опитування. Анкетним опитуванням охоплюються працівники підприємства (організації). Мета анкети — виявлення першочергових проблем, які хвилюють колектив.

Результати анкетування сприяють розробці планових заходів з урахуванням інтересів різних соціальних груп.

Для одержання необхідних даних відносно розвитку колективу підприємства (організації) передбачається вивчення у динаміці статистичних звітних даних, які дають можливість виявити зміни соціальної структури колективу. Не маючи чіткого уявлення про соціальну структуру колективу, його особистостях, а також про характер соціальних процесів, неможливо забезпечити цілеспрямований вплив на структуру колективу.

Так, аналіз вікового складу працівників може показати «старіння» чи «омолодження» колективу за показником «середній вік». На основі цих результатів розробляється прогноз розвитку соціально-демографічної структури колективу. Для усунення небажаних змін необхідно приймати відповідні заходи по роботі з персоналом організації. Заходи з покращення демографічної структури колективу вносяться в план соціального розвитку.

Соціологічні дослідження проводяться також з вивчення плинності персоналу, стану трудової (службової) дисципліни, психологічного клімату, підвищення ролі і ефективності праці менеджерів, покращенню матеріального

і морального стимулювання персоналу та ін.

Найважливіший фактор виконання завдань колективу організації є ефективне і раціональне використання персоналу, зміцнення дисципліни в колективі, боротьба за скорочення плинності персоналу.

Розробка комплексного плану соціального розвитку трудового колективу проходить *п'ять етапів*.

На першому етапі проводяться організаційно-підготовчі заходи, приймаються рішення щодо розробки плану, формується апарат, якому доручається його розробка, а також проведення роз'яснювальної роботи серед колективу і розробка документації для збору інформації.

На другому етапі збирається, обробляється і аналізується одержана інформація.

На третьому етапі уточнюються з відповідними підрозділами і службовцями основні напрями розвитку виробництва (послуг), розробляється система показників і заходів плану соціального розвитку колективу (складається проект плану), затверджується план.

На четвертому етапі наводиться зміст плану на кожного члена колективу і організується контроль за його реалізацією.

На п'ятому етапі комплексний стратегічний план розбивається на рівні проміжки часу і передається на затвердження вищому керівництву підприємства (організації) наказом за 3 місяці до початку запланованого періоду. Призначається комісія по керівництву (координації) всією роботою, відповідальна за окремі розділи плану із числа керівного складу підприємства (організації).

Забезпечення виконання плану соціального розвитку полягає у досягненні соціальних цілей колективу, підвищенні ефективності організації, впровадженні науково-технічного прогресу та прискоренні зростання продуктивності праці.

У планах соціального розвитку колективу важливе місце займають умови праці. Удосконалення умов праці на підприємствах (організаціях) вирішує не тільки економічні, а й соціальні завдання. Воно полягає у збереженні та зміцненні здоров'я персоналу, збільшенні періоду трудової активності, вирівнюванні умов праці різних категорій працівників. Плани соціального розвитку включають заходи з покращення загальних умов праці, санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, технічних і заходів з попередження нещасних випадків та професійних захворювань. Ці заходи розробляються ретельно, конкретно для кожного підрозділу і забезпечуються фінансовими коштами. Частина з них включається у колективний договір.

Складовою частиною соціального плану є комплекс лікувально-профілактичних та оздоровчих заходів. В залежності від фінансових можливостей об'єднання у плані передбачається будівництво лікарні, профілакторію, санаторію і оснащення їх сучасним обладнанням та інструментами.

Не менш важливим фактором соціального планування є організація харчування персоналу.

Реалізація соціального плану залежить від діючого контролю. Наказом керівництва затверджуються відповідальні виконавці і конкретні строки щоквартальної звітності.

Для визначення соціального ефекту плану, його впливу на розвиток особистості проводиться аналіз результатів впровадження заходів за такими напрямками:

- покращення умов праці персоналу;
- удосконалення відносин співпраці та взаємодопомоги у колективі;
- зростання культурного рівня персоналу;
- розвиток творчої ініціативи, інноваційної діяльності;

- зміна якісного складу персоналу;
- поява нових професій;
- підвищення продуктивності праці.

Таким чином, плани соціального розвитку колективів підприємств (організацій) здатні впливати на планомірне і цілеспрямоване вирішення різних соціальних проблем.