

УДК 331.104.22

## **ПРОБЛЕМЫ И ОСНОВНЫЕ ПУТИ ФОРМИРОВАНИЯ И СПЛОЧЕНИЯ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Попов Ю.А.**

*Ассистент кафедры экономической теории  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет  
промышленных технологий и дизайна»  
г. Санкт-Петербург, Россия*

### **Аннотация**

В данной научной работе рассматривается вопрос формирования трудовых коллективов в организациях. Анализируются причины роста потенциала коллектива. Приводится классификация трудовых коллективов в зависимости от их статуса. Раскрываются факторы становления группы вне зависимости от стихийного или целенаправленного формирования нее. Отражено применение социографического метода в ходе выделения референтных групп и лидеров коллектива. Рассматриваются этапы организации или самоорганизации группы, а также методы и формы сплочения коллектива.

**Ключевые слова:** трудовой коллектив, адаптация, личностные особенности, лидерство, морально-психологический климат, социограмма, симпатии и антипатии, сплоченность.

## **PROBLEMS AND MAIN WAYS OF FORMATION AND CONSOLIDATION OF THE LABOR COLLECTIVE IN THE ORGANIZATION**

**Popov Y.A.**

*Assistant of the department of economic theory  
FSBEI HE «Saint Petersburg State University  
of Industrial Technologies and Design»  
St. Petersburg, Russia*

### **Annotation**

In this scientific work, the question of the formation of labor collectives in organizations is considered. The reasons for the growth of the team's potential are analyzed. The classification of labor collectives depending on their status is given. The factors of the formation of the group, regardless of the spontaneous or purposeful formation of it, are revealed. The application of the sociographic method in the process of identifying reference groups and team leaders is reflected. The stages of organization or self-organization of the group, as well as methods and forms of team building are considered.

**Keywords:** labor collective, adaptation, personal characteristics, leadership, moral and psychological climate, sociogram, likes and dislikes, cohesion.

Основой каждой организации, ее главной движущей силой являются люди, т.е. трудовые ресурсы. При этом сложившийся коллектив представляется как неделимая ячейка, которая выполняет поставленные цели и задачи организации. От результативности и качества труда каждого работника зависит процветание организации в целом и каждого отдельного сотрудника.

Вместе с тем, зачастую члены трудового коллектива сталкиваются с большим количеством социальных проблем внутри коллектива, в отношениях с руководством и в нерабочее время. Сильная конкуренция, стрессовые ситуации, высокая ответственность способны навредить сплоченной работе в команде и полной самоотдаче работников. Исходя из этого, особую актуальность приобретает деятельность по формированию и совершенствованию системы социальной, психологической помощи в организации, обучению специалистов, владеющих методами подобной работы. Специфика профессиональной деятельности требует от подобного специалиста знакомства с широким кругом вопросов, начиная с элементов социологии и экономики, организации системы социального обеспечения в целом и соответствующего законодательства и заканчивая конкретными знаниями и приемами из области прикладной психологии.

Рабочий процесс в организациях, даже малых, как правило происходит при функционировании не одного человека, а небольшой группы людей. Такие группы связаны между собой системой отношений и объединены по какому-либо из принципов, среди которых местоположение, специализация, социальные условия, случайные обстоятельства.

Для того чтобы являться трудовым коллективом, группа должна иметь определенные критерии, главным из которых является присутствие единой цели, которая объединяет всех ее членов. Эта цель создается путём объединения индивидуальных целей людей, а также может быть введена извне, но при этом должна быть едина для всех [10].

Еще одним признаком трудового коллектива является психологическое признание членами группы друг друга и отождествление себя с нею. Его основой выступает наличие совместных интересов, идеалов, принципов, схожесть и взаимное дополнение темпераментов и характеров друг друга. В результате такого психологического признания появляется возможность практического взаимодействия членов группы, а следствие этого - рост потенциала коллектива, который в целом намного больше, чем сумма потенциалов каждого члена группы. Это объясняется следующими причинами:

- работа в коллективе дает возможность преодоления ограниченности интеллектуальных и физических способностей каждого отдельно взятого сотрудника;

- при работе в коллективе идет разделение и специализация труда, в результате чего появляется возможность выполнения намного большего числа поставленных задач;

- появляется скрытый дух соревнования, который открывает скрытые резервы сотрудников, что способствует повышению интенсивности и качества работы [9].

Трудно переоценить влияние трудового коллектива на жизнь любого человека. Его участники, являясь элементами группы, обладают при этом индивидуальными особенностями, чертами характера. В трудовом коллективе человек учится трудиться и жить не в одиночку, а во взаимодействии с другими людьми. Для этого он приспособливает свои интересы, желания и стремления.

Трудовые коллективы по статусу подразделяются на:

- формальные (официальные) - оформляются юридически, документально и осуществляют свою деятельность в рамках имеющихся норм и правил, действующих в данной организации. Отношения между сотрудниками, а также производственные связи создаются на основе сфер

выполняемой работы, участках производственного процесса, а также по иерархии подчиненности. Такие коллективы, отношения и деятельность в них, регламентируются принципами и правилами рациональной бюрократии.

- неформальные (неофициальные) - основываются в результате действий людей, которые желают устанавливать межличностный контакт и взаимоотношения, не отталкиваясь от занимаемой должности, а базируясь на своих предпочтениях, обусловленных собственными жизненными целями, стремлениями и ценностями. При этом иерархия подчиненности тоже может проявляться, но это зависит от действий лидера, а также от взаимоотношений с ним некоторых из сотрудников коллектива [11].

Началом формирования официального коллектива является юридически грамотно оформленное решение о создании данного подразделения. Следующим этапом является формирование его функциональной структуры, сферы обязанностей, прав и ответственности лично для каждого сотрудника, создание надежной системы информирования. Каждый работник официально уведомляется о целях и задачах коллектива в целом и его в частности. На него возлагаются персональные задачи, с учетом способностей и возможностей карьерного роста. В коллективе целенаправленно формируют и поддерживают благоприятный морально-психологический климат для успешной реализации всех возможностей работника.

Если говорить о неофициальном коллективе, то его основание происходит чаще всего в ходе какого-нибудь чрезвычайного события или достижения некоторых высот, или предела в развитии ситуации, после которого группа людей решает, что необходимо совместно находить выход из сложившейся ситуации. Это событие должно породить всплеск эмоций, сближать людей, направлять их на объединение друг с другом. Часто, но не всегда это чувства страха или протеста, желание защитить себя или ставшего более близким члена коллектива, укрепить свое место в организации, или желание добиться большего, создать условия более комфортные в плане

трудовой деятельности и общения.

Многолетние исследования показывают, что наиболее продуктивной и отличающейся высокой эффективностью группой является та, которая состоит из разных людей, с различными характерами и личностными особенностями [1]. Однако несмотря на это, группа, сформированная путем установления правил, нормирования работы, отличается более высокой работоспособностью и имеет низкий показатель наличия конфликтов, а также здоровый уровень доминирования вышестоящих членов коллектива.

Трудовой коллектив раскрывает в себе систему функций, выполняемых сотрудниками для достижения поставленных задач. При этом, говоря о формальной структуре, следует также отметить, что она основывается на взглядах руководителей в отношении необходимых действий сотрудников. Для руководителей их коллективы – это начало начал, то, на чем строится их организация. Поэтому налаживание отношений в коллективе, а также грамотное управление трудом и его организация является одной из основных задач для руководящего состава.

Однако несмотря на то, что в формальном трудовом коллективе вся его деятельность прописана в учредительных документах, уставе и пр., все равно данные документы не имеют возможности охватить все возможные варианты событий и происшествий. Более того при стремлении регламентации каждого шага, может наблюдаться снижение эффективности. Поэтому нужно рассматривать и неформальные образования.

Само становление сплоченного трудового коллектива – процесс длительный и непростой. Его успех зависит от череды факторов, независимых от того, стихийное идет формирование коллектива или целенаправленное [8].

Во-первых, перед членами коллектива необходимо ставить понятные цели их деятельности, которые при этом должны соответствовать внутренним стремлениям людей, т.к. для их достижения будущие сотрудники сплоченного

коллектива в ряде моментов должны будут уметь частично или в полном объеме отказаться от свободы принимаемых решений и подчиняться власти.

Во-вторых, очень важно при формировании коллектива достижение пусть даже незначительных успехов в совместной профессиональной деятельности, которые бы видимо демонстрировали бесспорное преимущество коллективной деятельности перед индивидуальной.

Следующим и достаточно важным условием является сильный руководитель для официального коллектива и лидер для неофициального, которому люди доверяют, для которых он является примером и за которым они готовы идти к намеченной цели.

Наконец, любой по структуре и численности коллектив, как формальный, так и неформальный, должен найти свое место в структуре организации и иметь возможность раскрывать свои возможности, реализовывать цели не мешая другим.

В результате технических контактов и наблюдений, а также совместной деятельности люди накапливают информацию друг о друге, которая служит основой взаимной заинтересованности, симпатии или, наоборот, антипатии. В ряде зарубежных компаний применяется способ создания трудовых коллективов, в основу которого положен добровольный выбор партнеров из лиц, с которыми будущий сотрудник предварительно некоторое время общался и в результате этого общения возникла стойкая симпатия.

Уже сформированные симпатии и антипатии трансформируются в предпочтения и отражают желание или нежелание окружающих сотрудничать с данным лицом. Это позволяют выделить референтные группы, у которых нормы поведения, взгляды и интересы принимаются в качестве некоего эталона поведения и к которым большинство людей тянется, на которых ориентируется и с которыми, что, наверное, самое главное, впоследствии стремится сотрудничать. Группы, которые были сформированы на основе

личных симпатий, работают эффективнее, чем те, которые были сформированы произвольно, без учета симпатий и антипатий.

Одним из способов выделения таких личностей или групп является применение социографического метода. При его использовании каждому члену исходного коллектива, в котором все уже достаточно хорошо узнали друг друга, предлагается выбрать двух-трех человек, с которыми данный человек в наибольшей степени хотел бы совместно выполнять предложенную работу, или, наоборот, не желал бы данного общества и стремился при этом избежать общения. В последствии на основе полученной информации строится социограмма или схема предпочтений в коллективе. Она может быть звездной (центростремительной), сетевой, цепной, полицентрической и основываться на каналах коммуникации [5].

При помощи социограммы появляется возможность определить тех лиц, которые в той или иной мере готовы к плодотворному сотрудничеству. Именно они и должны составить основу трудового коллектива. Тот член группы, которому отдано большинство положительных «голосов» может стать потенциальным руководителем, лидером. Если найдутся те, с которыми никто не хочет сотрудничать, необходимо рассмотреть вопрос их исключения из данного коллектива или перевода на другой участок работы.

Существует иной вариант составления социограммы. В опросном листе просят указать в порядке «очередности» три фамилии наиболее достойных, симпатичных людей (при этом первое место оценивается в три балла, второе — в два, а третье — в один). После этого полученные каждым участником коллектива баллы складываются и сотрудников коллектива объединяют в три группы в соответствии с набранным количеством баллов. После чего, целесообразно изобразить три «вложенные» друг в друга геометрические фигуры, в центральную вписываются фамилии лидеров, набравших максимальное количество баллов, в промежуточную — среднее, в крайнюю —



наименьшее. Все это позволяет очертить границы предпочтений и место каждого члена группы в ней.

Еще одной разновидностью социогаммы является матрица взаимоотношений или предпочтений. Для составления такой матрицы каждому члену коллектива предлагается оценить свое отношение к остальным: -1 (негативное); 0 (безразличное); +1 (позитивное) [3]. После этого, удобно все оценки свести в таблицу на подобие шахматной (похожую применяют для отражения хода спортивных соревнований). Из этой таблицы-матрицы наглядно видны реальные взаимоотношения людей в данном коллективе.

Однако следует помнить, что на практике социографический метод таит в себе некоторые угрозы. Так, в случае утечки собранной конфиденциальной информации в трудовом коллективе могут произойти серьезные конфликты и раскол, поскольку каждый сможет узнать о себе неприятную правду, а именно то, что о нем в действительности думают окружающие. Также есть опасность того, что лидером в результате опроса может стать не наиболее подходящий с точки зрения интересов работодателя человек, а просто самый популярный и общительный работник.

После того, как коллектив возник происходит длительный процесс его организации или самоорганизации, в случае если речь идет о неформальном коллективе. Этот процесс состоит из нескольких этапов.

На самом раннем этапе в поведении людей преобладает индивидуализм. Члены коллектива только знакомятся друг с другом в новых обстоятельствах, наблюдают поведение и работу окружающих и демонстрируют перед коллективом собственные возможности. Многие работники предпочитают занять выжидательную позицию, стараются избегать враждебности по отношению к другим членам коллектива, наблюдают и анализируют. Такой этап может быть завершен одним из описанных выше социометрических исследований или определением, выбором лидера.



Следующий этап характеризуется установлением между работниками необходимых контактов и предоставляет возможность формировать общие нормы поведения, сплачивающие коллектив. Это этап сближения людей, в рамках которого также могут возникать попытки установления приоритетов и перехвата лидерства.

На завершающем этапе коллектив стабилизируется, принимаются общие цели и формы поведения, налаживается надежное сотрудничество, которое впоследствии позволит получать гарантированные результаты.

С дальнейшим ростом зрелости коллектива перед ним ставятся все более серьезные цели, сложные задачи, а их достижению и выполнению способствует доверие, уже существующее между людьми. Хорошее знание членами коллектива друг друга, умение поддержать и единство задач и целей в ряде случаев позволяют такому коллективу функционировать на принципах самоуправления.

Однако бывает, что при выполнении возложенной задачи или при уходе нескольких ключевых, лидирующих, руководящих фигур, коллектив может реорганизоваться или распаться. В этой связи серьезного внимания заслуживает показатель сплоченности группы, являющийся ее основной социальной характеристикой. Сплоченность внутри коллектива выступает важнейшей характеристикой любого коллектива и представляет собой единый стиль поведения всех членов коллектива, который основан на единых интересах, общности ценностей и норм поведения [4].

Именно в процессе сплочения происходит формирование единых взглядов и интересов коллектива, вырабатываются общие нормы поведения трудового коллектива, единое отношение к предмету труда и создание коллективных ценностей. В результате сплочения появляется единство мнений, привязанность членов коллектива друг к другу, стремление прийти на помощь. Результатом данной работы по сплочению коллектива является создание своеобразной атмосферы единомыслия.

Однако сплоченность внутри коллектива может быть, как положительной (функциональной), т.е. направленной на основные цели и задачи, связанные непосредственно с трудовой деятельностью, так и отрицательной (дисфункциональной) – нацеленной на действия, тормозящие или противоречащие выполнению основных функций и задач сотрудников [4].

Методов и форм по сплочению коллектива достаточно много, но, несмотря на их разнообразность, существует несколько основных этапов [7].

Первый этап – организационная и ориентационная стадия становления коллектива. После объединения людей в группу, каждый член нового коллектива встает перед необходимостью сориентироваться на конкретный вид трудовой деятельности и новые взаимоотношения. Это может быть, как самоориентация, так и целенаправленная ориентация, осуществляемая руководством. На данном этапе необходимо учитывать, насколько удачно удастся новым членам влиться в сформированный коллектив, получается ли у них сработаться друг с другом. Очень важной задачей является грамотная расстановка работников по своим рабочим местам, т.к. это должно способствовать хорошему настроению в коллективе, что улучшит качество труда и повысит творческую активность. Вместе с тем, любой человек, являясь членом коллектива, все равно имеет собственное представление о том, каким он хочет видеть коллектив и своих коллег по работе. Если самоориентация не противоречит, а дополняет целенаправленную ориентацию и у большинства членов группы переходит во внутреннюю потребность, то происходит переход к следующему этапу.

Второй этап – взаимоадаптация – происходит формирование единых установок в поведении всех членов коллектива. Либо под воздействием целенаправленного влияния руководителя коллектива, либо путем самоадаптации, когда новые члены коллектива подражают основным формам в поведении большинства членов данного коллектива или его лидера, неосознанно перенимают формы поведения других и начинают разделять их

взгляды и в результате также реагировать на различные ситуации в процессе работы. Подражание недостаточно управляемый способ формирования установок и может в некоторых случаях привести к отрицательным результатам. Идентифицировать себя в трудовом коллективе, значит подчинять свои действия и осознанно следовать определенным нормам, стандартам и образцам поведения. На данном этапе коллектив выходит на средний уровень сплоченности, а к концу этапа формируется актив группы.

Третий этап – зрелости коллектива. В таком коллективе руководитель уже не является внешней, активно влияющей на трудовой процесс силой, которая должна воплощать основные производственные цели. На этом этапе в коллективе уже преобладает атмосфера сотрудничества взаимопомощи и взаимовыручки.

Четвертый этап отличается максимальным уровнем, предъявляемым каждым членом группы к самому себе, исходя из этого становится понятно, что достичь данного этапа развития сплоченности удастся далеко не каждому коллективу. Требования, которые ранее выдвигались извне, становятся личностными, внутренними, принятыми каждым членом группы. Трудовая активность и инициатива членов коллектива достигает своего максимума на фоне здорового социально-психологического климата внутри коллектива.

Необходимо отметить тот факт, что процесс сплочения любого трудового коллектива является процессом обратимым. Это значит, что при определенных обстоятельствах развитие сплоченности может остановиться и даже перейти в противоположный процесс распада. Основными причинами этого могут послужить следующие факторы: смена руководящего состава, уход лидера или вынужденная частичная смена самого состава трудового коллектива, переориентировка видов деятельности и смены основных целей, изменение уровня требований, предъявляемых к работникам и др. [2]. Таким образом сплочение коллектива всегда зависит от тех требований, которые предъявляются к его членам и группе в целом.

Подводя итог, необходимо отметить, что трудовой коллектив является сложным структурным образованием, имеющим множество внутренних и внешних связей. Достижение целей и результативность организации во многом зависит от того, насколько эффективно и правильно происходит управление человеческими, трудовыми ресурсами, т.е. конкретными работниками, объединенными в подразделения. Производственный потенциал при этом в большой степени зависит от уровня сплоченности трудового коллектива и его работоспособности.

### **Библиографический список:**

1. Васьков, М. А. Инновации в управленческой деятельности руководителей крупных коммерческих организаций [Текст] / М. А. Васьков. // Теория и практика общественного развития. - 2016. - №3. - С. 92-95.
2. Глухов, В. В. Менеджмент. 3-е изд. [Текст] / В. В. Глухов - СПб.: Питер, 2015. - 487 с.
3. Гойхман, О. Я. Коммуникация в малой группе в ракурсе социальной сплоченности [Текст] / О. Я. Гойхман. // Социальная сплоченность как историческая и практическая проблема России в современных условиях: монография / Под ред. П. Д. Павленка. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 143 с.
4. Дибоу, Т. А. Основные методы сохранения сплоченности коллектива [Текст] / Т. А. Дибоу. // Лидерство и менеджмент. - 2017. - №2. – С. 77-84.
5. Добреньков, В. И. Методы социологических исследований [Текст] / В. И. Добреньков, А. И. Кравченко. - М.: Изд-во МГУ, 2019. - 860 с.
6. Миляева Л. Управление качеством трудовой жизни персонала организации [Текст] / Л. Миляева. // Человек и труд. - 2019. - № 11. - С. 53-56.
7. Неймер, Ю. Л. Сплоченность как характеристика первичного коллектива и ее социологическое измерение [Текст] / Ю. Л. Неймер. // Социологическое исследования. – 2013. - Вып.2. – С. 68-96

8. Носкова, О. Г. Психология труда [Текст] / О. Г. Носкова – М.: Академия, 2017. – 384 с.
9. Пашков, А. С. Трудовой коллектив как объект и субъект управления [Текст] / А. С. Пашков - СПб.: Изд-во СПбГУ, 2015. - 119 с.
10. Управление персоналом [Текст] / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина и др. – М.: ЮНИТИ, 2017. - 362 с.
11. Ферцов, В. Г. Менеджмент: комплексный подход [Текст] / В. Г. Ферцов, А. В. Ферцова. - М.: Приор, 2016. - 163 с.

*Оригинальность 91%*