УДК 316.454.5:174

Л. П. Харченко

МОРАЛЬНІ НОРМИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ У РОБОЧІЙ ГРУПІ

За останні роки все більшу актуальність в межах організації приймають рівні реалізації норми моральної культури співробітників організації, у яких знаходять свій прояв ціннісно-світоглядна і психологічна сумісність працівників. Позитивний морально-психологічний клімат організації, робочої групи сприяє самоствердженню особистості, задоволенню її професійною діяльністю, взаєминами між особистими і корпоративними цінностями.

Проблема формування моральної культури співробітників робочої групи, організації стала предметом дослідження вчених: В. Венедиктової, В. Здоровенко, О. Каменської, Д. Кузіна, Ю. Палехі, Т. Персикової. Етиці ділового спілкування присвячені праці В. Лавриненко, В. Саф'янова, Е. Солов'єва, В. Шейнова, В. Шеломенцева та інші.

У діяльності робочої групи реалізуються норми моральної культури співробітників організації, тому що основа успіху будь-якої сучасної колективної діяльності – відносини співробітництва і взаємодопомоги в противагу конфлікту і конфронтації. Поведінка, що орієнтується на спільну діяльність, передбачає, наявність певних передумов. У якості умов формування *кооперативної взаємозалежності* виділяються:

- свобода і відкритість інформаційного обміну;
- взаємна підтримка дій, переконання в їх виправданості;
- довіра, дружелюбність у відносинах сторін.

У свою чергу, взаємній довірі сторін сприяють: наявність нейтральних осіб, що полегшує взаємні успіхи; можливість отримати попередню інформацію про дії іншого; особистісні особливості учасників взаємодії.

Робоча група (колектив) у своєму зовнішньому виразі – це соціальна група, спільність людей, об'єднаних спільною діяльністю, єдністю цілей та інтересів, взаємною відповідальністю, відносинами товариства і взаємодопомоги.

З іншими соціальними групами робочу групу зближує постійне спілкування і взаємодія її членів один з одним, почуття приналежності до цієї групи, наявність спільних потреб, інтересів і мотивів. У той же час вона має низку рис, відсутніх у інших соціальних груп: суспільно значущою метою діяльності і наявністю органів управління та керівництва.

Робочі групи (колективи) розрізняються по:

- формам власності (державні, змішані, приватні);

- характером діяльності (виробничі, торгівельні, наукові, навчальні, військові);
- формам зв'язку (контактні, неконтактні);
- значимості (первинні, вторинні);
- часу дії (постійні, тимчасові);
- ступеню формалізованності (жорстка і гнучка організації) та ін.

У робочій групі діалектично поєднані два компоненти – матеріальний і духовний. *Матеріальний* компонент – це її фізичні члени, конкретні індивіди; *духовний* – її ідеологія і психологія.

Ідеологія робочої групи включає сукупність ідей та поглядів, що відображають соціально-політичні уявлення, що регулюють кінцеві цілі трудової діяльності. Такими можуть бути служіння політичному, моральному або релігійною ідеалу або просто прагнення до наживи.

Психологія робочої групи – це сукупність певних соціально-психологічних явищ, що виникають у процесі її формування і функціонування на основі становлення внутрішніх зв'язків в колективі, форм і способів взаємозадовільнення потреб її членів, а також морально-психологічний клімат, способи спілкування, громадська думка і настрій, звичаї і традиції, проблема лідерства, природа внутрішньогрупових конфліктів тощо.

У рамках аналізу змісту відносин між членами робочої групи можна виділити наступні *сфери відносин:* 1) професійну, 2) ціннісно-світоглядну і 3) сферу міжособистісних відносин.

У другій і третій сферах відносин в більшому ступені, ніж у першій реалізується компоненти моральної культури.

Професійна сфера охоплює відносини, що складаються в процесі вирішення виробничих завдань:

- субординаційні відносини між керівниками і підлеглими;
- відносини, пов'язані з координацією спільної діяльності;
- відносини в системі „людина – комп'ютер".

Ціннісно-світоглядна сфера включає:

- взаємини між особистими і корпоративними цінностями;
- моральні установки, домінуючі в конкретній соціальній групі.

Їх співвідношення може змінюватись від повної підтримки до глибокої незгоди і конфронтації.

Сфера *міжособистісних відносин* пов'язана з реалізацією потреби в спілкуванні і самоствердженні особистості в рамках колективу, мірою задоволення своєю професійною діяльністю, формальним і неформальним статусом, тобто з естетичними взаємовідносинами між членами робочої групи.

Важлива якісна характеристика робочої групи – її *професійна зрілість*, яка характеризується міцними зв'язками між її членами, виникаючими на основі загальних ціннісних орієнтацій, позитивно забарвлених неформальних відносин. Особисті розбіжності швидко

усуваються, дисципліна носить свідомий характер, з'являється почуття гордості за свій колектив, складаються стійкі традиції. Співробітники мають можливість розкрити свій творчий потенціал, з ентузіазмом ставляться до вирішення поставлених завдань.

Керівників-практиків не може не хвилювати питання про те, *як виміряти ступінь зрілості* тієї чи іншої робочої групи, перевести якісну характеристику в кількісні показники. Цікаву методику розробили німецькі фахівці В. Зігерт і Л. Ланг – оцінка за чотирибальною шкалою ступіння інтенсивності 21 негативної ознаки. До їх числа вони відносять: активний пошук винних у випадку невдачі; прагнення працівників убезпечити себе за допомогою інструкцій і доповідних записок; недостатню інформованість конкретних виконавців; неясність і недоступність мети діяльності співробітників; першим про допущену помилку дізнається не сам працівник, а його начальник чи колега; груповий егоїзм; працівник рідко ототожнює себе з прийнятими рішеннями; дефіцит часу для спокійної і планомірної роботи; недооцінка колективного керівництва; конфлікти через дрібниці; наради тривалі й часто безрезультатні, зводяться до боротьби самолюбства; працівники не обізнані про критерії оцінки їхньої праці; нові ідеї з працею пробивають собі дорогу; ентузіазм в роботі – рідкість; колектив розколотий на ветеранів і новачків; робота оцінюється на рівні емоцій і поверхневих спостережень; багато працівників незадоволені, тому що не можуть застосувати свої знання на практиці та ін.

Наявність таких ознак свідчить про серйозні проблеми, що стоять перед колективом, його недостатньої працездатності, невисокий рівень моральної культури співробітників.

Фактори, що визначають *ступінь зрілості робочої групи*, її здатність продуктивно функціонувати, можна умовно об'єднати в такі групи:

1) *технологічні* – особливості спільного використання знарядь і предметів праці, наприклад передових технологій, персональних комп'ютерів та ін.;
2) *економічні* – форми оплати праці, особливості форми власності та ін.;
3) *організаційні* – перш за все, відносини в системі „керівник-підлеглий";
4) *ціннісно-світоглядна* і *психологічна сумісність* працівників.

Можна виділити десять обмежень, що перешкоджають ефективній роботі колективу.

1. *Непридатність керівника* – його нездатність за своїми особистими якостями згуртувати співробітників, надихнути їх на ефективні прийоми роботи.

2. *Некваліфіковані співробітники.* Типовий недолік – незбалансованість функцій працівників, неадекватне поєднання професійних та людських якостей. Автори пропонують досить цікавий

розподіл службових ролей, відповідно до якого в кожній робочій групі мають бути „постачальники ідей", „аналітики", „направляючі", „плануючі", які виконували роль „стримуючого фактора" і кілька „виконавців". Комбінація ролей залежить від специфіки колективу, при цьому один працівник може поєднувати кілька з перерахованих ролей.

3. *Неконструктивний клімат.* Характеризується відсутністю відданості завданням команди, немає високого ступеня взаємної підтримки в поєднанні з турботою про благо кожного співробітника.

4. *Нечіткість цілей.* Недостатнє узгодження особистих і колективних цілей, нездатність керівництва та членів колективу до компромісу. Автори підкреслюють необхідність періодичною коригування поставлених цілей, інакше члени колективу втрачають уявлення про перспективи своєї діяльності.

5. *Низькі результати роботи.* Мається на увазі, що колектив не повинен самозаспокоюватися на досягнутому, повинен проявляти наполегливість в досягненні значимих цілей, що сприяє високій самооцінці членів робочої групи, зростанню особистого професіоналізму.

6. *Неефективність методів роботи.* Підкреслюється значення правильної організації збору та надання інформації, прийняття правильних і своєчасних рішень.

7. *Брак відкритості та наявність конфронтації.* Відзначається необхідність вільної критики, обговорення сильних і слабких сторін зробленого, існуючих розбіжностей без помилкового страху бути неправильно зрозумілим, порушити діловий етикет, викликати конфлікт. Однак на практиці виконати це нелегко, тому що потрібна особлива підготовка персоналу та керівників. Позитивне суперництво продуктивно, але є реальна небезпека переростання його в конфлікт.

8. *Недостатні професіоналізм і культура співробітників.* Бажання мати в колективі сильних співробітників з високим рівнем індивідуальних здібностей цілком зрозуміло. Можна вважати правильною точку зору, згідно якої „розвинений" співробітник повинен бути енергійним, вміти керувати своїми емоціями, бути готовим відкрито і переконливо викладати свою думку, мати здатність змінювати свою точку зору під впливом аргументів, а не сили.

9. і 10. Низькі *творчі здібності персоналу і неконструктивні відносини з іншими колективами.*

Будь-яке трудове об'єднання – це складний соціальний організм, що володіє саморегуляцією, наявністю зворотних і горизонтальних зв'язків та ін. Але йому також притаманні низка рис, характерних для організації:

- поділ функцій між співробітниками, які закріплені в правилах або інструкціях;
- посадова ієрархія, порядок підлеглості;
- лояльність кожного співробітника по відношенню до своєї команди;

- система позитивних і негативних санкцій (звідси особлива роль керівників у робочій групі).

Типи взаємовідносин в системі керівник – підлеглий

Цікаве дослідження динаміки міжособистісних відносин в системі *„керівник – підлеглий”*, проведено американськими вченими – Херсі та Бланчард. У рамках цього підходу передбачається, що ступінь керівництва співробітником і його емоційна підтримка найтісніше пов’язана з рівнем його професійної зрілості, тобто в міру зростання професіоналізму керівник все менше керує і все більше підтримує співробітника, вселяючи в нього впевненість у свої сили. Разом з тим з досягненням середнього рівня зрілості і вище керівник не тільки менше керує, але й менше емоційно підтримує його, оскільки такий підлеглий вже в стані сам контролювати себе, і у цій ситуації скорочення опіки розцінюється як довіра з боку шефа.

Такий підхід до проблеми дозволяє використовувати *чотири* види стосунків в системі „керівник – підлеглий”: наказ, навіювання, участь і делегування.

1) Згідно запропонованій схемі *наказ* оптимально у випадку низького професіоналізму, коли виконавець не готовий до самостійного виконання завдання і не хоче брати на себе відповідальність. Завдання керівника – інструктувати співробітника, багато керувати і мало довіряти.

2) *Навіювання* рекомендується використовувати на рівнях зрілості співробітника від середнього до високого: підлеглі ще не здатні, але вже готові взяти на себе відповідальність. Тут особливо важливі як керівництво, так і підтримка, які допоможуть добитися виконання поставленого завдання.

3) *Участь* найбільш ефективно на рівнях зрілості від середнього до високого. Співробітник вже здатний до самостійного виконання завдання, і в такій ситуації потрібно не стільки керівництво, скільки психологічна підтримка, спільне обговорення проблеми і спільне прийняття рішень.

4) Високий рівень професійної зрілості передбачає передачу повноважень виконавцю – *делегування,* що означає слабке управління і малу ступінь емоційної підтримки.

Проблема вибору оптимальної поведінки керівника не має „кабінетного” рішення, але можна виділити типові ситуації, що виникають у разі неадекватності поведінки керівника, породжують у підлеглих почуття досади й невдоволення.

- за помилки одного відповідає інший;
- рішення приймається без участі співробітника;
- рознос, розгляд влаштовуються при третіх особах або за відсутності працівника;
- керівник не здатний визнати свою помилку, намагається знайти винного серед підлеглих;

- від виконавця ховається важлива для нього інформація;
- працівник, професійно придатний зайняти більш високу посаду, не просувається по службі;
- керівник скаржиться на підлеглого вищестоящому начальнику;
- заохочення за працю одного працівника дістаються іншому;
- рівень вимогливості не однаковий для всіх співробітників, в колективі є любимчики і знедолені та ін.

Перераховані вище ситуації пов'язані не тільки з помилковими діями керівника, але і з ще одним важливим чинником – *морально-психологічним кліматом*, що склався в конкретному робочому колективі.

На першій стадії розвитку колективу переважає *формальна структура:* працівники спілкуються відповідно до посадових поведінкових стереотипів, придивляються один до одного, справжні почуття частіше за все переховуються, цілі і методи роботи спільно не обговорюються, колективна робота виявляється слабою. На другій стадії відбувається *переоцінка* особистісних і ділових якостей керівника, складається думка про колег, починається процес формування угрупувань всередині колективу, можлива боротьба за лідерство. Розбіжності обговорюються більш відкрито, робляться спроби поліпшити взаємовідносини всередині робочої групи. Нарешті, „притирання" закінчується, чітко проглядається неформальна структура, колектив досягає певної міри координації дій своїх членів.

Виникаюча при цьому *групова згуртованість* може мати позитивну, негативну або конформістську направленість. У разі *позитивної* спрямованості робоча група відтворює кращі ділові та моральні якості своїх членів, люди пишаються своєю приналежністю до даного колективу, виникаючі проблеми вирішуються по-діловому, ініціативно і творчо.

У разі *негативної* спрямованості велика частина енергії колективу витрачається на участь в конфліктах між різними угрупуваннями, неформальними і формальними лідерами, з'ясування відносин з іншими підрозділами. Виробничі проблеми як би відходять на другий план.

Конформістська спрямованість характеризується чисто зовнішньо, показною зацікавленістю співробітників у результатах їх трудової діяльності, байдужістю до колективних зусиль. Сфера інтересів співробітників знаходиться поза робочою групою: суспільно-політична діяльність, сім'я, особисті проблеми.

Структура колективу

Морально-психологічний клімат робочої групи істотним чином залежить від її структури. *Структура колективу,* тобто реально існуюча сукупність взаємовідносин членів групи, що виникає в процесі спільної діяльності й спілкування, досліджується на двох рівнях: формальному і неформальному. *Якщо формальна* структура пов'язана з посадовим статусом членів групи, впорядкованими службовими відносинами, то

неформальна структура складається на основі відносин, зумовлених психологічними особливостями членів колективу.

Становлення неформальної структури визначається наявністю як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів. До *об'єктивних можна* віднести обумовлену характером і графіком роботи можливість контактів між членами групи, а також оптимальний за кількістю та половозрастною структурою та ін. склад групи, що дозволяє задовольнити потребу в міжособистісному спілкуванні.

Суб'єктивні чинники, в свою чергу, залежать від особистості керівника, індивідуальних особливостей співробітників. Уміння керівництва згуртовувати колектив, психологічна сумісність, задоволеність умовами праці, своїм статусом і роллю позначаються та утворюються стихійно на дружніх зв'язках, взаємних симпатіях і антипатіях.

Неформальна структура складається під впливом *психологічних механізмів регуляції колективної діяльності* – адаптації, комунікації, ідентифікації і інтеграції.

Соціально-психологічна *адаптація* передбачає активне прийняття і засвоєння цінностей і норм, сформованих традицій новими членами робочої групи. Без неї неможливо включення в неформальну структуру, використання прийнятих у цій групі форм реалізації індивідуальних якостей, самореалізація особистості. Отже, новопризначеному керівнику важливо не відкидати з ходу сформовані традиції, рахуватися з думкою колективу і його лідерів. Тим більше йому не слід протиставляти себе раніше начальнику, якщо він користувався заслуженою повагою.

Комунікація передбачає активний обмін інформацією та взаємне духовне збагачення членів групи. Через комунікацію здійснюється не тільки управління виробництвом, а й формування ціннісних орієнтацій і установок. Керівник повинен стежити за тим, щоб співробітники в розумних межах мали можливість спілкуватися один з одним і разом з тим в корені присікати обговорення подробиць особистого життя колег в їх відсутність, плітки й доноси.

Ідентифікація пов'язана з формуванням почуття належності до групи в процесі міжособистісного спілкування. Процес протікає на трьох рівнях: 1) емоційному – здатність співпереживання, або емпатії; 2) ціннісно-світоглядному – здатність стати на точку зору іншої людини; 3) поведінковому – відтворення зразків поведінки. В основі ідентифікації лежать механізми наслідування, звірення та захоплення. Обов'язок керівника – по можливості стежити за тим, щоб ідентифікація була позитивною, тобто щоб новачки наслідувати професійно і морально зрілим співробітникам.

Успішна реалізація процесу *інтеграції* призводить до перетворення колективу в згуртований, саморегулюючий соціальний організм, добре пристосований до спільно-індивідуальної діяльності. Організованість, спрацьованість і психологічна сумісність дозволяють робочій групі

самостійно вибирати оптимальні форми діяльності, що забезпечують успішне виконання завдання і найбільш повне розкриття індивідуальності, творчого потенціалу кожної особистості.

Класифікація психотипів особистостей в робочій групі

Соціально-психологічна (неформальна) структура робочої *групи виступає як сукупність різних психотипів особистостей.*

Існує безліч *критеріїв класифікації особистостей.*

З точки зору індивідуально-психологічних даних можлива типізація на основі *фізичної конституції, особливостей нервової системи* (Кречмер, Шелдон, І. Павлов). Сюди відносяться:

- досить популярний розподіл на астеніків, піквіків і атлетів; сангвініків (сильний, урівноважений, рухливий), холериків (сильний, неврівноважений), флегматиків (сильний, урівноважений, інертний) і меланхоліків (слабий, неврівноважений, інертний);
- розроблений Юнгом розподіл на екстравертів (розташовані до спілкування, орієнтовані зовні) і інтровертів (не схильні до спілкування, орієнтовані всередину);
- типологія Хейманса – Ле Сенна (вісім типів особистостей, що розрізняються по емоційності, активності, вразливості) та ін.

З перерахованих вище психотипів особистості найбільше практичне значення має розподіл по *темпераменту*, під яким розуміється певне співвідношення міри емоційної стабільності і орієнтації або на самого себе, або на зовнішній світ.

Тут важливо враховувати, що:

- приналежність до того чи іншого типу визначається генетичною схильністю;
- „чистих" психотипів практично не існує;
- існує прямий зв'язок між темпераментом і діловими якостями конкретного індивіда.

У *холерика* немає стійких психічних реакцій, він непосидючий, метушливий, квапливий, для нього характерні різкість і прямолінійність, він упертий, влучний у суперечці, зате не образливий і не злопам'ятний. Звідси випливає, що він схильний до конфліктів, не вміє слухати інших людей, схильний до ризику, погано працює з неживими предметами, тобто не годиться для рутинної роботи, яка вимагає терпіння тривалих переговорів. Його можливості як начальника обмежені, бажаний заступник-флегматик.

Інший набір особистісних якостей має *сангвінік:* починає справу з захопленням, але рідко доводить її до кінця, нестійкий в симпатіях і антипатіях, швидкий в прийнятті рішень, легко пристосовується до мінливих ділової ситуації. Контактний і легкий в спілкуванні, вміє слухати інших людей. Разом з тим його орієнтація на одушевлені предмети не дозволяє йому наполегливо працювати з діловими документами, персональними комп'ютерами. Сангвінік ідеально підходить для роботи з людьми, в тому числі як керівник.

Головна якість *флегматика* – орієнтація на неживі предмети, самого себе. Він спокійний і холоднокровний, послідовний і ґрунтовний в справах, терплячий, стійкий в симпатіях і антипатіях, байдужий до похвали. При цьому важливо пам'ятати, що його реакція на мінливу ділову ситуацію запізнюється, йому важко встановити зворотний емоційний зв'язок зі співрозмовником і, отже, спілкуватися, вести діловий діалог. Він прагматик в тому сенсі, що співрозмовник цікавий йому тільки в тому випадку, якщо він зацікавлений в ньому. Зате флегматик незамінний при роботі з документацією, це – ідеальний бухгалтер.

„Непорозуміння природи" – так деякі називають *меланхоліка*. Його головна риса – загострена чутливість до навколишнього світу. Це прекрасна якість, наприклад для художника, але вона негативно позначається на діловому спілкуванні. Меланхолік сором'язливий, недовірливий, уразливий, не вірить у свої сили, схильний до підозрілості. Поряд з цими якостями спілкування з іншими людьми ускладнюють скритність, прагнення замкнутися в собі, схильність до образного, а не понятійного мислення утрудняє аналіз ділової ситуації, але створює прекрасні передумови для діяльності, наприклад, в області реклами.

Під *соціально-психологічними якостями* маються на увазі соціальні установки, стереотипи мислення, ціннісні орієнтації. Такий підхід характерний для *Р. Мертона* (конформістські та девіантні типи) і *Е. Фромма* (накопичувальний і експлуататорський) та ін.

Для практики ділового спілкування найбільше значення має класифікація засновника соціометрії американського вченого Я. Морено, який досліджував неформальні стосунки в групі з точки зору розподілу симпатії і антипатій („зірки", тобто неформальні лідери, і ізольовані члени групи, що представляють як би різні полюси неформальній структури).

Цікаву класифікацію запропонував російський вчений П. Шепель:

- колективісти – товариські, працівники, активно підтримують громадські починання;
- індивідуалісти – тяжіють до персональної відповідальності, самостійності;
- претензіоністи – працівники, яким притаманно марнославство,
- образливість, бажання знаходитися в центрі уваги;
- наслідувачі – співробітники, що імітують чужі манери і що уникають ускладнень;
- пасивні – слабовільні працівники, не виявляють ініціативи;
- ізольовані – працівники з нестерпним характером.

У останні роки в науковій літературі, присвяченій діловому спілкуванню в робочій групі, багато уваги приділяється проблемі команди в робочому колективі. Кожен добре підготовлений керівник розуміє: як важливо створювати команди, знати мотиви і правила

об'єднання людей для ефективної діяльності, етапи становлення та розвитку команди і ті ролі, які беруть на себе члени команди.

Опора менеджера-керівника на колектив співробітників дозволяє відмовитися від тотального контролю і розвивати ефективний контроль, поширити повноваження в процесі виконання людьми своїх обов'язків, відмовитися від силового рішення питань, коли в цьому немає вашої нужди.

Список використаної літератури

1. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – К. : Кондор, 2008. – 356 с. **2. Смелкова З. С.** Деловой человек: культура делового общения: Пособие и словарь-справочник / З. С. Смелкова. – М. : Академия, 1997. – 371 с.

Харченко Л. П. Моральні норми ділового спілкування у робочій групі

У статті розглядаються основні питання етичних взаємовідношень в робочій групі, відношень між менеджером та співробітниками. Автор дає характеристику окремих сторін робочої групи, як організації, яка є опорою менеджерам в прийнятті рішення. Звертається увага читача що морально-психологічний клімат в організації і в робочій групі є засобом досягнення ефективних результатів діяльності всієї організації, так і роботи менеджера.

Ключові слова: робоча група, психологія робочої групи, комунікація, ідентифікація, інтеграція.

Харченко Л. П. Моральные нормы делового общения в рабочей группе

В статье рассматриваются основные вопросы этических взаимоотношений в рабочей группе, отношений между менеджером и сотрудниками. Автор дает характеристику отдельных сторон рабочей группы, как организации, которая является опорой менеджерам в принятии решения. Обращается внимание читателя, что морально-психологический климат в организации и в рабочей группе является средством достижения эффективных результатов деятельности всей организации, так и работы менеджера.

Ключевые слова: рабочая группа, психология рабочей группы, коммуникация, идентификация, интеграция.

Kharchenko L. P. The moral norms of business communication in the working group

This article discusses the basic issues of ethical relationships in the working group, relations between managers and staff. The author gives a characterization of individual parties of the working group, as an organization, which is the mainstay of the managers in the decision-making. Draws the

attention of the reader that the moral-psychological climate in the organization and in the working group is the means of achieving effective results of the activities of the entire organization, as well as the Manager's job.

Key words: working group, the psychology of the working group, communication, identification, integration.

Стаття надійшла до редакції 06.07.2012 р.
Прийнято до друку 31.08.2012 р.