

ТЕМА 3: ГРУПОВА ПОВЕДІНКА ТА ПОВЕДІНКА В КОМАНДІ

1. Види груп та їх характеристика
2. Причини створення груп. Стадії розвитку груп
3. Основні характеристики груп
4. Робоча група і команда. Специфіка роботи у командах
5. Класифікація команд
6. Ухвалення рішень в групі

1. Види груп та їх характеристика

Для досягнення ефективних результатів спільної діяльності необхідно правильно сформувати групу і навчити всіх її членів навикам спільної роботи, а також вмінню об'єднувати і концентрувати зусилля для вирішення загальних задач.

Беручи участь в роботі групи, людина може істотно змінити свою особисту поведінку. Це обумовлює важливість вивчення проблем формування і функціонування груп.

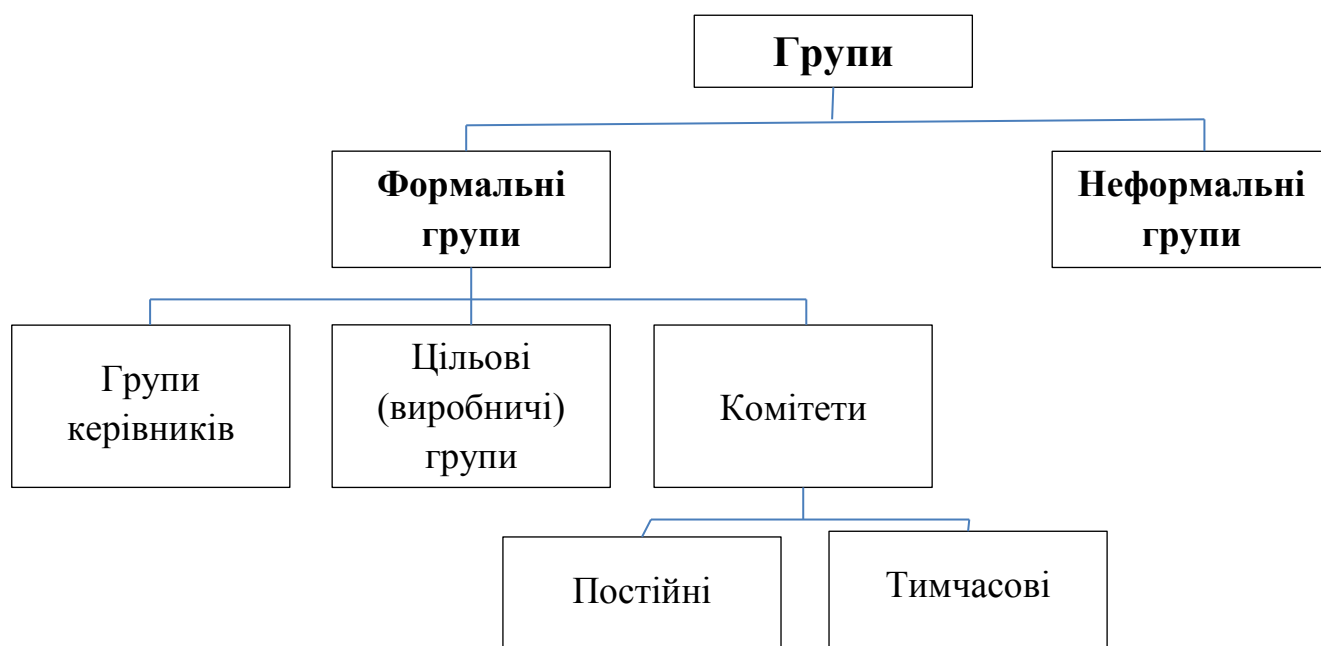
Група – об'єднання певної кількості людей (двох і більше), що взаємодіють, взаємозалежних і таких, що взаємовпливають один на одного для досягнення конкретної мети, що виконує різні обов'язки, залежних один від одного, та координуючих спільну діяльність і які розглядають себе як частину єдиного цілого.

Група – це дві і більше осіб, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа здійснює вплив на конкретних людей (працівників) і одночасно перебуває під впливом інших осіб.

Характерними ознаками будь-яких груп є:

- наявність спонукальних моментів та причин для спільної роботи;
- взаємний вплив членів групи один на одного та на поведінку групи;
- наявність певних норм поведінки.

Організація зможе ефективно виконувати свої глобальні завдання за умови, що завдання кожної групи визначені таким чином, щоб забезпечити діяльність кожної групи. Крім того, група впливає на поведінку окремої особистості. Тому, чим краще розуміє керівник, що являє собою група і фактори її ефективності, і чим краще він володіє мистецтвом ефективного управління групою, тим імовірніше, що він зможе підвищити продуктивність праці групи і організації загалом.



Види груп працівників

Формальними називають групи, створені за бажанням керівництва організації для виконання конкретних виробничих чи управлінських функцій.

Вони виникають при:

- горизонтальному поділі праці (виникнення підрозділів);
- вертикальному поділі праці (виникнення рівнів управління).

Прикладом формальної групи є виробнича бригада, будь-який відділ апарату управління, обслуговуючі та допоміжні служби підприємства.

У будь-якій організації існує три типи формальних груп: групи керівників (командні групи); цільові виробничі (господарські) групи; комітети.

Група керівників складається з керівника та його безпосередніх підлеглих. Прикладами груп керівників можуть бути: президент компанії і віцепрезиденти; директор магазину і завідувачі відділів; командир авіалайнера, другий пілот та бортінженер; директор заводу і його заступники; начальник цеху і його заступники.

Цільові виробничі (господарські) групи складаються з осіб, які виконують одне завдання. Вони мають певну самостійність, планують самі свою роботу, можуть отримувати надбавку до свого заробітку тощо. В організації можуть існувати групи конструкторів, технологів, фінансистів, постачальників, рекламознавців, нормувальників та ін.

Комітет – це група, якій організація делегує свої повноваження для виконання конкретного завдання. До комітетів відносяться ради, комісії, збори, команди, проводи, товариства тощо. Комітети в організаціях зустрічають повсюдно і створюються найчастіше для вирішення конфліктних ситуацій, генерації ідей, рекомендації певного плану дій. Комітети можуть мати лінійні та штабні повноваження. Є два основні види комітетів:

– спеціальний (тимчасовий), який створюється для виявлення проблем, розв’язання локальних, глобальних чи делікатних питань, розробки альтернативних рішень і т. ін.;

– постійний, який діє перманентно і має конкретну, найчастіше довготривалу ціль (наприклад, для консультацій). Сюди можна віднести раду директорів, науково-технічну раду організації, ревізійну комісію, товариство покупців у процесі приватизації, групу планування, комісію з розгляду скарг працівників, комісію з перегляду заробітної плати та ін. На нижчих рівнях управління комітети можуть створюватися з метою сприяння підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості, вдосконаленню технології, розв’язанню соціальних проблем, конфліктів у колективі працівників тощо.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що формальні групи повинні працювати як єдиний налагоджений колектив. Чим краще керівник володіє механізмами управління групами і факторами дії на них, тим сильніше він впливає і на окрему особу (працівників), і на результати діяльності організації.

Як тільки виникає формальна організація, вона стає соціальним середовищем, де люди взаємодіють не тільки за розпорядженням керівництва і для виконання організаційних завдань. Із соціальних взаємовідносин виникає багато товариських груп, які всі разом становлять неформальну організацію.

Неформальна група – це спонтанно утворена група людей, які вступають у регулярні взаємовідносини для досягнення певної мети. Особливу увагу менеджер повинен приділяти неформальним групам, оскільки вони можуть стати домінуючими в організації, взаємно проникати в інші неформальні й формальні групи та сильно впливати на управління. Не завжди працівник, та й навіть керівник, усвідомлює те, що він вже опинився в складі певних неформальних груп або хоча би має якесь відношення до них.

Неформальні організації мають багато спільного з формальними:

- мають певну структуру управління та взаємодії;
- керуються лідерами з метою виконання певних завдань на основі конкретної ієрархії;

- використовують у своїй діяльності неписані правила (норми);

- застосовують певну систему винагород, заохочень і санкцій.

Але є і відмінності у їх функціонуванні:

- формальні організації створюються за продуманим планом, а неформальні – спонтанно;

- структура формальних організацій створюється свідомо, а неформальних – у результат соціальної взаємодії;

- працівники формальної організації вступають до неї з метою реалізації її цілей, отримання доходу, досягнення престижу тощо, а до неформальної – для задоволення почуття причетності, здійснення взаємодопомоги, взаємозахисту, тісного спілкування;

- формальна організація створюється переважно за рішенням керівництва, а неформальна – в результаті виникнення зацікавленості, симпатії тощо. Основні характеристики неформальних організацій:

- соціальний контроль, який здійснюється шляхом вироблення і закріплення еталонів допустимої поведінки, жорстких санкцій, відчуження тощо;

- існування опору переминам, який виникає через загрозу існування неформальної групи;

- наявність неформальних лідерів, які займають фактично таке самеположення, як і у формальних групах.

Середовище, в якому опиняється людина, прийшовши в організацію, – це поєднання формальних та неформальних впливів. По-перше, багато неформальних стосунків виростають безпосередньо з формальної структури.

По-друге, стосунки, які формуються на неформальній основі, можуть бути узаконені і включені у формальну структуру подальшими розпорядженнями.

Неформальні організації можуть заважати досягненню формальних цілей, можуть стати домінуючими в організації, взаємно проникати в інші неформальні і формальні групи негативно впливати на дисципліну праці, розповсюджувати брехливі чутки, сприяти висуненню некомпетентних керівників, стримувати модернізацію виробництва. Не завжди пересічний працівник і навіть керівник усвідомлює те, що він вже опинився у складі неформальних груп.

Оскільки неформальні групи (організації) є явищем об'єктивним, то менеджер повинен навчитися ефективно ними управляти. Для цього варто:

- визнати існування неформальної групи, а також те, що її знищення може призвести до ліквідації самої формальної організації;

- уміти вислуховувати думки, міркування та пропозиції членів та лідерів неформальної групи;

- оцінювати кожне рішення з позиції забезпечення якісної взаємодії керівництва з неформальною групою;

- залучати лідерів та членів неформальних груп до участі у виробленні управлінських рішень, з метою послаблення опору змінам;

- забезпечувати швидку підготовку точної інформації з метою попередження чуток, які може розповсюджувати неформальна група (організація).

Класифікація груп

Ознака класифікації	Види груп
Розмір групи	<p>Великі групи – соціальні спільноти людей, що існують в масштабах всього суспільства (країни) і виділені на основі різних типів соціальних зв'язків, що не припускають обов'язкових особистих контактів.</p> <p>До них відносять, наприклад, класи, нації, релігійні конфесії, громадські організації, вікові групи.</p> <p>Малі групи – нечисленні по складу групи людей, об'єднані спільною діяльністю і які знаходяться в безпосередньому особистому спілкуванні і взаємодії.</p>
Ступінь формалізації	<p>Формальні групи – групи, створені за рішенням керівництва в структурі організації для виконання певних завдань, їх діяльність сприяє досягненню мети організації.</p> <p>Вони функціонують відповідно встановлених офіційно затверджених положень, інструкцій, статутів.</p> <p>Неформальні групи – групи, що створюються членами організації відповідно до їх взаємних симпатій і антипатій, загальних інтересів, однакових захоплень, звичок для задоволення соціальних потреб і спілкування людей.</p>
За сферою спільної діяльності	<p>Управлінські групи – групи працівників, виконуючи функції управління. Різновидами цих груп можуть бути команда керівників, перш за все команда менеджерів вищої ланки, а також комітети. Головне в таких групах – сумісне, колективне ухвалення рішень. І командні групи, і комітети повинні ефективно працювати як єдиний складний механізм.</p> <p>Виробничі групи – групи працівників, що безпосередньо займаються виробничою діяльністю, спільно виконуючи конкретні виробничі завдання.</p>
За метою існування	<p>Цільові (проектні) групи – групи, створені для досягнення певної мети. Досягнувши мети група може бути розформована або їй доручається робота над новим проектом.</p> <p>Функціональні групи – групи, орієнтовані на довготривале виконання певної функції.</p> <p>Групи, створені за інтересами і на основі дружби (дружні), – об'єднують зацікавлених один в одному людей, що мають загальні захоплення і які підтримують дружні відносини. Виникаючи на роботі, вони часто виходять за рамки робочої діяльності. Групи за інтересами і дружні групи є різновидами неформальних груп.</p>

<p>Період функціонування</p>	<p><i>Постійні групи</i> – групи, члени яких вирішують певні задачі як частину своїх посадових обов'язків; додають організації стійкість.</p> <p><i>Тимчасові групи</i> – групи, які формуються для виконання короткострокових разових завдань.</p>
<p>За рівнем розвитку</p>	<p><i>Високорозвинені групи</i> – групи, давно створені, їх відрізняє єдність цілей і загальних інтересів, стійка система відносин між її членами, висока згуртованість.</p> <p><i>Слаборозвинені групи</i> – групи, що характеризуються недостатнім розвитком або відсутністю психологічної спільності, структури, що склалася, чіткого розподілу обов'язків, низькою згуртованістю. Ці групи, знаходяться на початковому етапі свого існування, називають також <i>дифузними</i>.</p>
<p>За характером входження індивіда в групу</p>	<p><i>Референтні групи</i> – групи, до яких людина хотіла б належати, з якими вона себе ототожнює, на яких орієнтується в своїх інтересах, симпатіях і антипатіях – їх називають також <i>еталонними</i>. З їх допомогою людина порівнює свою поведінку з поведінкою інших і оцінює її.</p> <p><i>Не референтні групи (групи приналежності)</i> – групи, в яких люди реально перебувають, проходять навчання або працюють.</p>
<p>За реальністю існування</p>	<p><i>Реальні групи</i> – групи, що фактично існують у просторі та часі і об'єднані реальними відносинами.</p> <p><i>Умовні групи</i> – групи людей, умовно об'єднаних для цілей конкретного дослідження за певною ознакою, наприклад, за статтю, віком.</p>

2. Причини створення груп. Стадії розвитку груп

Люди об'єднуються в групи через низку обставин.

Причини виникнення груп:

1. **Економічні причини.** У ряді випадків люди вважають, що зможуть отримати вищий економічний результат, велику винагороду, об'єднавшись в групу.

2. **Фізичні (природні) причини.** В організації, як правило, групи формуються за родом занять, специфіці роботи, просторовій близькості.

3. **Соціально-психологічні причини:**

- потреба в безпеці (група може захистити своїх членів від тиску адміністрації, вимагати змін в плануванні робочих місць, поліпшення умов роботи);
- потреба в приналежності до певної групи людей;
- потреби в пошані і самовираженні (приналежність до елітної групи може підвищувати престиж працівника, створює можливості реалізувати свої здібності з максимальною віддачею);
- спільність установок і цінностей;
- емоційна близькість.

Об'єднуючись в групи люди задовольняють цілий ряд потреб. Об'єднуючись в групи, люди: почуваються сильнішими і впевненішими перед труднощами і перешкодами; забезпечують собі престижне становище; посилюють свою владу для досягнення поставлених цілей; захищають свої права та ін.

Причини вступу до групи

Причини вступу до групи	Характеристика причини вступу до групи
Належність	Незважаючи на те, що потреба в належності широко визнається, більшість формальних організацій свідомо позбавляють людей можливостей соціальних контактів. Тому більшість людей змушена звертатися до неформальних організацій, щоб ці контакти знайти
Допомога	В ідеальному варіанті в підлеглих має бути можливість не соромлячись звертатися до свого безпосереднього начальства за порадою або для обговорення своїх проблем. Якщо цього не відбувається, то начальнику слід уважно розібратися у своїх взаємовідносинах з підлеглими. Правильно це чи ні, але багатьом людям не подобається звертатися за допомогою до начальства. У цих випадках люди часто вважають за краще звертатися за допомогою до своїх колег. Отримання допомоги від колеги корисне обом: і тому, хто отримав її, і тому, хто її надав. Той, хто надає її, здобуває престиж і самоповагу, а той, хто отримує – необхідне керівництво до дії
Захист	Усвідомлена потреба в захисті продовжує залишатися важливою причиною вступу людей до тих чи інших груп. Усередині організації неформальні організації створюються для захисту інтересів від колег або від начальства. Іноді керівники також створюють неформальні організації з метою захисту своєї зони від вторгнення інших підрозділів організації. Проблеми неформальних організацій також свідчать про потребу в інтеграції цілей підрозділу і напрямку зусиль на благо організації в цілому
Спілкування	Люди бажають знати, що відбувається навколо них, особливо, якщо це стосується їхньої роботи. І все ж таки в багатьох формальних організаціях система внутрішніх контактів досить слабка, а іноді керівництво свідомо приховує від своїх підлеглих певну інформацію. Тому однією з важливих причин належності до неформальної організації є доступ до неформального каналу надходження інформації – чуток. Це може задовольнити потреби окремої особистості у психологічному захисті та належності, а також забезпечити їй швидший доступ до потрібної для роботи інформації
Тісне спілкування і симпатія	Люди часто приєднуються до неформальних груп лише для того, щоб бути ближче до тих, кому вони симпатизують. Відомо, що люди скоріше схильні встановлювати тісніші взаємовідносини з іншими людьми, які перебувають поряд з ними, ніж з тими, хто від них на відстані кількох метрів

Стадії розвитку груп

Незалежно від того, чи є група частиною формального підрозділу, тимчасовою спеціальною групою або віртуальною групою, вона проходить певні стадії розвитку.

СТАДІЇ РОЗВИТКУ ГРУП

Стадія формування. На стадії формування групи основною турботою є початкове входження членів в групу.

На цій стадії люди задають величезну кількість питань в міру того, як починають ідентифікувати себе з іншими членами групи і самою групою. Вони стурбовані багатьма питаннями: «Що група може мені дати?», «Що мене попросять зробити для групи?», «Чи зможу я задовольнити свої потреби і одночасно внести свій внесок в роботу групи?». Члени групи зацікавлені в тому, щоб краще познайомитися один з одним, дізнатися, яка поведінка вважається прийнятною, визначити реальні завдання групи і правила, що існують в групі.

Стадія «бурі» є періодом сильної емоційної напруги між членами групи. На цій стадії можуть виникнути ворожість і сутички, група зазнає численні зміни. В міру того як індивіди намагаються нав'язати свої переваги групі або досягти бажаного статусу, можуть виникати коаліції або угруповання. Зовнішні вимоги, наприклад передчасні очікування щодо отримання результатів діяльності, можуть створювати неприємний тиск. В процесі цього, як правило, міняються очікування членів групи і увага концентрується на перешкодах, що стоять на шляху групи для досягнення мети. Люди починають розуміти стиль міжособових відносин і роблять все можливе, щоб виконати завдання групи і в той же час задовольнити свої особисті потреби.

Стадія нормування, (стадія початкової інтеграції) є тією крапкою, коли група насправді починає перетворюватися на єдине ціле, здібне до узгоджених дій. Хаос попередньої стадії «бурі» змінився нестійкою рівновагою сил. Відчуваючи задоволення від появи відчуття гармонії, члени групи щосили прагнуть зберегти позитивну рівновагу. Для деяких з них збереження груп стає важливішою справою, ніж виконання поставлених перед групою завдань. В міру того як члени групи починають переживати первинне почуття близькості, відхилення від напряму групи і критика можуть викликати засудження. Деякі члени групи помилково сприймають цю стадію як настання остаточної зрілості.

Стадія виконання, яку іноді називають загальною інтеграцією, відзначає виникнення зрілої, організованої і добре функціонуючої групи. Тепер група здатна творчо вирішувати складні задачі і справлятися з внутрішніми розбіжностями. Структура стає стабільною, члени груп змотивовані виконувати загальні завдання і в цілому переживають почуття задоволення. Основними завданнями як і раніше залишаються поліпшення відносин і підвищення продуктивності. Члени групи повинні вміти успішно адоптуватися до можливостей, що поступово змінюються, і вимог, що пред'являються. Як правило, група, що досягла рівня загальної інтеграції, відповідає критеріям зрілої групи.

Стадія перерви. Добре інтегрована група при необхідності може розформуватися, якщо її завдання вже виявляється виконане. Стадія перерви особливо важлива для багатьох тимчасових груп, які все частіше виникають у наш час на місцях спеціальні групи, комітети, проектні групи. Їх члени повинні вміти швидко збиратися, виконувати роботу в стислий термін, а потім розійтися, для того, щоб знов зібратися разом, якщо виникне така необхідність. Саме готовність розпустити групу після виконання завдання, а потім знов успішно працювати над майбутніми завданнями, є важливою довгостроковою перевіркою роботи групи.

Існує й інша точка зору щодо стадій розвитку групи.

1. **Формування нової групи** (індивіди знайомляться, шукають і визначають свої ролі). Утворюється єдине ціле з практично чужих один одному людей – це, наприклад, нова група в трудовому колективі, студентська група.

Люди поводяться обережно, ніяково. Кожен прагне знайти собі роль, яка б забезпечила збереження його індивідуальності, і одночасно підходила б для єдиного цілого. Люди прагнуть діяти не дратуючи інших, і такої ж поведінки чекають від інших членів групи. Якщо необхідно виконати якусь роботу, то кожен виконує її індивідуально.

2. **Набуття навиків.** У цей період члени групи з'ясовують форми та методи діяльності, створюють моделі взаємодії, деякі члени групи можуть спробувати самоутвердитися як лідери. До цієї стадії переходять тоді, коли група працює над більш широкими завданнями, виконання яких передбачає внесок усіх членів групи.

3. **Зміцнення.** У цей період члени групи вже мають певні враження про обов'язки інших працівників, методи їх роботи. Кожен має свою роль, пов'язану з виконанням конкретних завдань. Активні і пасивні члени групи чітко розмежовуються. Атмосфера діяльності досить розкута, оскільки всі знають один одного. У багатьох випадках на цій стадії члени групи прагнуть захистити себе – виробляють захисні механізми. Ними можуть бути: мовчання і відхід від діяльності групи, заглиблення в інші турботи; критичний настрій, посилення на власні переваги; жорсткий формалізм; перетворення справи на жарт; розмови, що відводять від теми – розповіді про власні переживання.

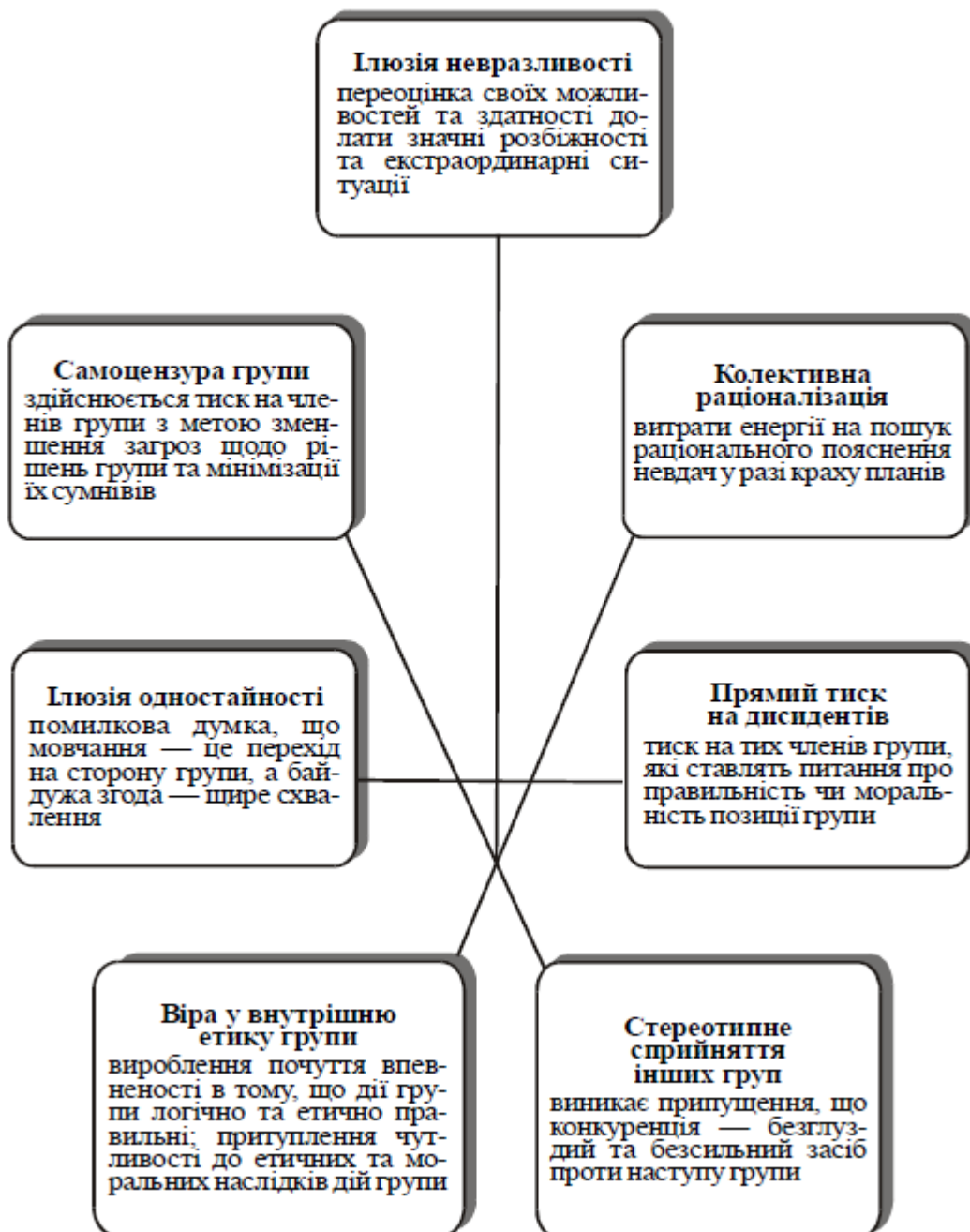
4. **Розподіл на клани.** На цій стадії, як правило, критикани знаходять один одного, інші члени групи також знаходять підтримку однодумців. Між кланами виникає конкуренція та боротьба за владу, бажання членів групи співпрацювати різко падає. Цьому можна перешкодити обговорюючи проблеми та шукаючи причини їх виникнення.

5. **Внутрішня гармонія** (“щаслива сім'я”). Для цієї стадії характерний постійний пошук згоди будь-яким чином. Атмосфера в групі досить тепла, доброзичлива та безпечна, і члени групи пишаються приналежністю до неї.

Стабільність групи настільки зростає, що зовнішній світ не береться до уваги, проблемою може стати самозадоволення, стабільність може ускладнити роботу інших членів групи, група перестає бути гнучкою та ефективною.

Члени групи настільки втягнуті в групове мислення, настільки лояльні один до одного, що це перешкоджає висловлюванню суджень, на які здатен кожен член групи поза нею. Виділяють такі **симптоми групового мислення**:

- 1) ілюзія командної непогрішності;
- 2) переважання колективних зусиль у прийнятті рішень;
- 3) непохитна віра у внутрішню моральність групи;
- 4) стереотипні погляди на конкурентів;
- 5) прямий тиск на членів команди, які наводять аргументи проти групових стереотипів і ілюзій;
- 6) віра всіх в ілюзію єдинодушся.



Не варто думати, що групове мислення існує виключно в авторитарних організаціях. Будь-яка команда може стати жертвою групового мислення, оскільки першочергове значення тут відіграє не зовнішній тиск, а внутрішня трансформація особистостей. Адаптуючись один до одного, члени групи втрачають зворотній зв'язок із зовнішнім середовищем. З часом члени групи настільки зв'язані круговою порукою, що виробляють для внутрішнього користування групову мораль, яка може суперечити місії організації, структурною одиницею якої є група. Закономірно, що це призводить до зміщення акцентів групової активності з вирішення проблем на внутрішні політичні розбори, зниження конкурентоздатності компанії і розпаду групи.

Для зниження ризику виникнення групового мислення застосовують ряд заходів: 1) перетворення команди у відкриту систему шляхом вільного руху кадрів всередині компанії (ротація, перестановка кадрів і т. ін.); 2)

впровадження сучасних форм інформаційного менеджменту; 3) постійний моніторинг з боку вищого керівництва етичних стандартів діяльності підрозділів компанії; 4) впровадження більш вільних процедур прийняття рішень, які дозволяють не просто залучити більшу кількість членів команди, але і підвищити якість вибору альтернатив („мозкова атака”).

6. Подрібнення. Удавана рівновага починає порушуватись, з'являється люди, які починають розуміти, що одних тільки дружніх стосунків недостатньо.

Відокремленість починає заважати, і група розпадається, хоча б і на короткий час.

7. Ідеальна група. Така група відкрита і всередину, і назовні.

Співробітництво та комунікації здійснюються гнучко та цілеспрямовано. Ролі та норми не мають чітких контурів, а члени групи можуть бути членами багатьох інших груп. Група спирається на власні та зовнішні відносно неї ресурси. Діяльність суттєво спирається на особистий внесок кожного, члени групи здатні виявляти ініціативу, спрямовані на нове, прагнуть постійно розвивати себе і погоджуються працювати на благо групи. Завдання виконують при спільній відповідальності. Вся діяльність спрямована на пристосування до змін, оскільки статичний стан вважається незадовільним. Визнається, що діяльність групи заснована не лише на справах, а й на почуттях.

3. Основні характеристики груп

Роль, статус, групові норми

За кожним членом групи закріплюються певні ролі.

Під *роллю* слід розуміти функцію соціального становища людини, нормативно ухвалену модель поведінки.

З груповими ролями пов'язані такі основні моменти:

1) рольові очікування і рольова невизначеність: від людини очікується певна поведінка, пов'язана з виконанням ролі, але при рольовій невизначеності людина сумнівається, що конкретно в межах заданої ролі очікують від неї;

2) сприйняття ролі: очікування групи можуть збігатися або не збігатися з уявленнями конкретного її члена про те, що приписує ця роль;

3) психологічний контракт: визначає, який рівень виконання ролей буде досягнуто кожним з членів групи;

4) рольовий конфлікт: виникає, коли член групи не може виконати очікування групи. Конфлікт може бути пов'язаний з перевантаженням або несумісністю очікувань групи та уявлень виконавця ролі.

При цьому кожному, як правило, доводиться грати не одну, а кілька ролей. Наприклад, менеджер з персоналу одночасно може бути головою комісії з вирішення трудових спорів, членом комісії по звільненню робочої сили, віце-президентом Асоціації фахівців кадрових служб. До того ж він може виконувати ще цілий ряд соціальних ролей: чоловіка, батька, сина, брата, капітана футбольної команди. У ряді випадків ці ролі можуть виявитись несумісними і суперечити одна одній. Там, де поведінка працівника приходить у протиріччя з тим, чого від нього чекають, виникає рольовий конфлікт.

Типовий приклад: працююча жінка, якій з великими зусиллями вдається поєднувати виконання своєї ролі на виробництві з тими стереотипами, які існують у суспільстві та сім'ї стосовно її ролі дружини і матері.

Під *статусом* у групі розуміють становище або ранг, який присвоюється тому чи іншому членові групи іншими її членами. Статус визначається старшинством у посадовій ієрархії, посадою, розміщенням кабінету, освітою, рівнем заробітної плати, соціальними талантами людей, досвідом, інформованістю тощо.

Чинники, що впливають на формування статусу та його типи.



Норми – це прийняті зразки поведінки всередині групи, які повинні виконуватися всіма її членами.

Норми можуть бути формалізовані у певних документах: стандартах, положеннях і процедурах. Однак більшість норм, якими керуються групи, носять неформальний характер.

Умовно можна виділити три групи норм.

Перша група норм стосується безпосередньо виконання роботи і її якості (інтенсивність роботи, ставлення групи до браку і прорахунків у роботі, порушення термінів виконання завдань і т. ін.).

Друга група норм стосується таких зовнішніх факторів, як форма одягу, ставлення до понадурочної роботи тощо.

Третю групу утворюють норми, які регламентують розподіл ресурсів всередині групи. В одних групах, наприклад, усі її члени мають однаковий доступ до комп'ютерів та іншого офісного устаткування, в інших цей доступ залежить від тривалості роботи у даному колективі і становища, яке обіймає той чи інший учасник.

Групові норми можуть бути позитивні і негативні.

Позитивні – неформальні групові стандарти, які допомагають збільшити продуктивність організації.

Негативні – неформальні групові стандарти, які обмежують продуктивність організації.

Група дотримується норм за умов якщо вони: забезпечують груповий успіх або життєздатність групи, відображають пріоритети авторитетних осіб, спрощують або полегшують розуміння того, яка поведінка очікується від членів групи, розподіляють специфічні ролі між членами групи, допомагають групі уникати ситуацій, що торкаються особистих проблем членів групи.

Розмір групи

Результати досліджень показують, що при виконанні конкретного завдання малі групи (приблизно 7 чоловік) виявляються найбільш продуктивними, тоді як при обговоренні і колективному прийнятті рішення кращі результати показують групи, до яких входять 12 чоловік і більше.

Вважається, що у невеликих за чисельністю групах створюються більш сприятливі умови для спільної діяльності, відкриваються можливості для виявів активності за максимального індивідуального внеску у загальногрупові результати. За невеликої чисельності можуть спостерігатися і складніші психологічні зв'язки та взаємини, зростання взаємних вимог, оскільки весь процес взаємодій і праці відбувається на очах його учасників.

Зі збільшенням чисельності групи спостерігаються процеси, які ускладнюють міжособистісне спілкування і якісне сприйняття рішень, посилюється тенденція до неформального поділу групи на підгрупи, зменшується ступінь особистої відповідальності, сильно нівелюється чинник індивідуальності в оцінках і сприйняттях, а також констатується невисока психологічна сумісність і згуртованість. Результати математичного моделювання свідчать, що збільшення групи понад 20 осіб є неефективним, оскільки вичерпуються стимули об'єднання – стійкість складної системи безпосередньо залежить від кількості елементів і кількості зв'язків між ними.

Склад групи

Робота, що виконується в групах, як правило, потребує різних знань, вмінь, навичок. У зв'язку з цим прийнято вважати, що різномірні за складом групи (за статтю, віком, стажем роботи) працюють більш ефективно, ніж групи, відносно однорідні за своїм складом. Разом з тим у різномірних за складом групах можуть виникати такого роду проблеми, як конфлікти через непорозуміння серед її членів, боротьба за владу, більш висока плинність кадрів.

Психологічно більш стійкими групами є такі, у складі яких індивіди подібні між собою за ціннісними орієнтаціями, інтересами, соціальними установками. Однак, як показали дослідження, для успішної діяльності групи необхідна помірна психологічна різномірність її членів за особистісними характеристиками, а наявність абсолютної подібності не завжди є чинником, який сприяє успішній спільній діяльності людей. Досвід засвідчує, що:

- психологічно більш стійкими групами є такі, у складі яких індивіди самоототожнюють (ідентифікують) себе зі своїм місцем праці;

- як правило, змішані виробничі групи (чоловіки й жінки) є більш життєздатними;
- оптимальна композиція передбачає присутність у групі працівників з різним рівнем майстерності, що стимулює обмін досвідом (це стосується і вікових характеристик);
- бажаною є ситуація, коли при формуванні груп вони включають непарну кількість учасників, що полегшує процеси колективного прийняття рішень;
- необхідно уникати як надто близьких міжособистісних стосунків, так і великої дистанції. Значна близькість у взаєминах нівелює потреби у безпеці та приналежності, що може спровокувати зниження зацікавленості результатами праці;
- існування вертикального поділу праці завжди збільшує почуття дистанції між працівниками. З огляду на це, у малих групах або групах невеликих розмірів повинен бути один офіційний лідер-керівник, і якщо це можливо, не передбачати посади його заступника;
- при формуванні стабільних груп необхідно добирати людей з різним темпераментом, характером для забезпечення розмаїття настроїв, підвищеного тону.

Груповий процес

Ефективність роботи групи багато в чому залежить від того, як організований груповий процес: як здійснюється обмін інформацією всередині групи, групове прийняття рішень, управління конфліктом.

Групові процеси – процеси, що організують діяльність групи. До них, наприклад, відносять взаємодія членів групи при виконанні певного завдання, процедури прийняття рішень у групі, обмін інформацією, соціальну підтримку.

Конфліктність – розходження в думках членів групи, які можуть призвести до внутрішньогрупових суперечок і навіть до конфлікту.

Групова згуртованість – одна з найважливіших характеристик групи. Під згуртованістю розуміється сила прагнень членів групи залишатися в ній та виконувати свої зобов'язання перед групою.

Для зміцнення згуртованості необхідно:

- допомогти групі пережити спільний успіх;
- зміцнити довіру членів групи один до одного і перш за все до лідера;
- розвинути почуття приналежності до групи як відчуття якоїсь особливості, зміцнюйте це почуття, проводячи спільні групові заходи, демонструючи великий потенціал, нові можливості у вирішенні проблем, що відкриваються у спільній роботі;
- приналежність до групи повинна приносити радість, відповідає мотивації до приналежності, повазі, самоповазі, престижу;
- підтримувати віру групи в реальність вирішення поставлених завдань.

4. Робоча група і команда. Специфіка роботи у командах

Менеджер повинен використовувати можливості і переваги команд та їх роль в вирішенні проблем сучасних організацій.

Одні дослідники ототожнюють поняття «робоча група» і «команда», інші знаходять між ними відмінності, головна з яких полягає в тому, що команди досягають вищих результатів, набуваючи колективного синергетичного ефекту.

Перетворення групи в команду відбувається, коли:

всі її члени розглядають досягнутий успіх як загальний;

довіра один до одного і до керівника постійно зростає;

культивується і посилюється відчуття приналежності до команди;

приналежність до команди вважається престижним станом;

цілі команди постійно реалізуються.

Таким чином, команду можна розглядати як вид групи в організації, що знаходиться на вищому ступені розвитку.

Під командною формою організації робіт розуміють об'єднання певної групи професійних працівників в автономний самокерований колектив з метою вирішення поставленого завдання більш оперативно, ефективно і якісно, ніж за традиційної організації робіт.

Ідея командних методів роботи була запозичена із спорту. Поняття команди щодо організаційної поведінки з'явилося в США в 60-е роки ХХ ст. в рамках дослідження групової динаміки. Від того часу це поняття отримало серйозний розвиток оскільки встановлено, що команда порівняно зі звичайною групою здатна досягти значно вищих результатів.

Команда – це спеціально підібрана група людей для об'єднання їхніх зусиль, спрямованих на розв'язання проблемної ситуації чи спільне виконання важливого завдання.

Командний менеджмент – управлінський підхід, орієнтований на стимулювання творчої активності групової діяльності при розв'язанні нестандартних завдань.

Командний менеджмент передбачає дотримання низки принципів, на яких базується процес створення та функціонування команди:

1. Добровільність входження до команди. До складу команди може бути включений тільки той кандидат, який добровільно виявив готовність увійти до складу команди на основі обізнаності і розуміння всіх умов її діяльності.

2. Команда може складатися зі співробітників одного або різних рівнів і підрозділів компанії. У період роботи у складі команди всі її члени мають рівні права і обов'язки. Для роботи в команді не має значення, яку посаду займає співробітник на підприємстві. У рамках команди всі співробітники мають рівний статус.

3. Колективне виконання роботи. Кожен член команди виконує ту частину загального завдання, яку йому доручила команда, а не ту, яку він зазвичай виконував за завданням адміністративного начальства.

4. Колективна відповідальність. Уся команда втрачає в довірі, стимулюванні, у суспільному визнанні, якщо завдання не виконане з вини будь-кого з членів команди.

5. Орієнтованість оплати праці на кінцевий результат загальнокомандної роботи. Усім членам команди, незалежно від посад, буде вигідно, якщо команда в цілому працювала ефективно, і навпаки.

6. Адекватне стимулювання команди за кінцевий результат.

Керівництво повинно володіти інформацією про стимули, значущі для кандидатів в члени команди. Гідними стимулами можуть виступати не тільки гроші, але й інші способи заохочення, засновані на хобі, амбіціях і перевагах кандидатів. Нерідко громадське визнання виявляється більш цінним стимулом, ніж матеріальна винагорода.

7. Автономність самоврядування команди. Діяльністю членів команди управляє її керівник (лідер), а не адміністративне начальство компанії.

8. Підвищена виконавська дисципліна. Кожен член команди відповідає за кінцевий загальнокомандний результат. Цей принцип добровільно приймається кожним членом команди.

9. Взаємопідтримка, комфортний клімат і дружні відносини. Команда буде тільки тоді командою, коли її члени поважають один одного, навчають один одного і підтримують дружні відносини, хоча за межами команди ці якості можуть і не проявлятися.

Хоча команда – це група людей, ці два поняття не є тотожними. Команда характеризується особливим командним духом, командним типом мислення і націленістю на результат. Концепція команди передбачає, що всі її члени орієнтовані на єдину місію і несуть колективну відповідальність.

Відмінності команди і групи

Порівняльний параметр	Робоча група	Команда
Лідер	Ярко виявлений	Лідерство розподілені між членами
Відповідальність	Особиста	Особиста та загальногрупова
Місія	Співпадає з місією організації	Власна
Виробляються продукти	Індивідуальної діяльності	Коллективної діяльності
Форми спільного вирішення проблем	Збори	Вільні зустрічі
Оцінка ефективності	Побічна	Безпосередньо за виробничим продуктом
Процес роботи	Вирішення Обговорення Делегування повноважень	Обговорення Рішення Спільне виконання
Складається із робітників	Одного рівня управління	Усіх рівнів та підрозділів

Командна робота також значно ефективніша не тільки за групову, а і індивідуальну роботу оскільки кожен член команди прагне досягнути загальні цілі, генерує нові ідеї, активно взаємодіє з іншими членами для координації спільної діяльності.

Команда є найбільш ефективною формою організації людських ресурсів.

5. Класифікація команд

У практичній діяльності підприємства можна виділити наступні види команд: команда проекту (КП), створюється на період здійснення проекту або однієї з фаз його життєвого циклу; управлінська команда (УК), формується на середньому і вищому рівнях управління підприємством і виступає елементом в системі менеджменту.

Виділяють також такі типи команд:

крос-функціональні та інтактні.

Крос-функціональна команда формується з представників різних підрозділів формальної організації і відображає їх інтереси. Для команд цього типу характерна наявність конкретного, одноразового завдання, що позначає результат, проблему або можливість. Команда існує стільки часу, скільки потрібно на виконання завдання. Для членів групи робота над завданням є вторинною по відношенню до основної роботи. Керівник команди може бути формально призначеним чи обраним з членів команди.

Інтактна команда («інтактний» означає незайманий, непошкоджений, цілий) – виробничий підрозділ або довгочасно існуюча робоча група, що виробляє певний продукт або послугу. Вона може мати керівника, який, не будучи членом команди, забезпечує порядок і координацію робіт, що дозволяє членам команди концентрувати свої зусилля на поставлених задачах.

Ще одна типологія команд побудована в залежності від поставлених перед командою цілей.

А. Баркер виділяє два типи команд: **функціональні та творчі**.

Функціональні команди поділяються на консультативно-експертні та виробничі,

творчі – на проектні і діючі.

Функціональні команди:

1. Консультативно-експертні команди:

- комітети;
- рецензійні ради;
- гуртки якості;
- групи залучених працівників;
- консультативні ради.

2. Виробничі команди:

- складальні команди;
- виробничі бригади, артілі;
- гірничо-прохідницькі бригади;

- екіпажі літаків;
- групи з опрацювання даних;
- команди технічного обслуговування.

Творчі команди:

1. Команди для роботи над проектами:

- дослідні групи;
- команди з планування;
- команди архітекторів;
- команди з розробки продукту;
- групи фахівців для вирішення конкретних завдань.

2. Діючі команди:

- спортивні команди;
- госпітальні бригади;
- театральні трупи;
- оркестри;
- експедиції;
- команди для ведення переговорів.

Існує й інший підхід до критеріїв, за якими можна класифікувати команди. Команди розрізняють залежно від:

- тривалості існування - тимчасові і постійні команди;
- призначення команди - управлінські і проектні команди;
- степені регламентації діяльності - функціональні і інтелектуальні команди;
- способу формування - міжфункціональні і інтактні команди;
- методу управління – команди, керовані менеджером і самокеровані команди.

Постійні команди можуть діяти протягом всього життєвого циклу організації,

тимчасові команди створюють на певний період для вирішення певних завдань.

Управлінські команди – це команди менеджерів, які формуються на середньому і вищому рівнях управління організації. Управлінські команди створюються, перш за все, для забезпечення ефективної поточної фінансово-виробничої діяльності організації. Дуже важливо мати досвідчену і грамотну управлінську команду в період реорганізації компанії чи для здійснення заходів антикризового управління.

Проектні команди створюються з метою реалізації того чи іншого важливого для організації проекту. В якості проекту може виступати деяка задача чи проблема. Прикладом проектних команд є команда з розробки нового продукту, команда по просуванню продукту, команда з впровадження нового обладнання ч технологій, команда з реалізації в організації реінжинірингу бізнес-процесів та ін.

Функціональні команди діють в рамках строгої регламентації діяльності, постановка завдання завжди відрізняється високим рівнем конкретизації

кінцевого результату, умов і термінів виконання робіт, характером забезпечення і формою оплати. Серед функціональних команд високий відсоток тимчасових, а то і разових команд, що обумовлено локальним і короткостроковим характером більшості виробничих завдань. Так, після завершення масштабного будівництва багато будівельних бригад припиняють своє існування. Нерідко розпадаються сезонні артілі сільськогосподарських робітників і заготівельників. Аварійні бригади часто формуються випадковим чином під тиском зовнішніх обставин. До функціональних команд можна віднести екіпажі літаків, гірничопрохідницькі бригади, рецензійні ради та ін.

Для *інтелектуальних команд* постановка завдань, таких як розробка стратегії розвитку фірми, пошук раціональних проектних рішень тощо, часом може бути позначена лише у загальних рисах, із зазначенням необхідних якостей і параметрів. Терміни виконання встановлюються приблизно з проміжними контрольними перевірками. Це вимагає формування команд на більш тривалу перспективу. Отже, з'являється вимога більш ретельного і ґрунтовного підбору членів команди. Важливо відзначити, що в даному випадку рідко формуються команди під одне конкретне завдання. При цьому під терміном "команда" розуміється швидше комунікативний дух, командний стиль взаємодії співробітників-одномумців, ніж форма організації праці. Така ситуація складається внаслідок складності кількісного визначення точних термінів розв'язання проблеми, форми представлення кінцевого результату і форми оплати. Для інтелектуальних команд матеріально-грошова форма нерідко є не основною; велике значення можуть мати престижно-кар'єрні стимули і моральні форми громадського визнання. Прикладами інтелектуальних команд є: команда одномумців-менеджерів або група одномумців-засновників малої інжинірингової фірми.

Міжфункціональні команди формуються з представників різних підрозділів організації. Для команд цього типу характерна наявність конкретного, одноразового завдання. Метою її створення є вирішення певної проблеми, яка зачіпає різні функціональні напрями діяльності компанії. Міжфункціональна команда існує стільки часу, скільки потрібно для виконання завдання. Для членів команди робота над завданням є вторинною по відношенню до основної роботи. Керівник команди може бути призначений формально, або вибраний з членів команди.

Інтактна команда є виробничим підрозділом або тривалий час існуючої робочою групою, яка виробляє певний продукт або послугу. Ці команди створюються з метою вирішення проблем і актуальних задач в рамках послуги чи продукту, який виробляється даним підприємством.

Найбільш традиційною, з погляду організації і форми внутрішнього управління, є *команда, керована менеджером*. В таких командах менеджер діє як лідер і відповідає за визначення цілей, методів їх досягнення і

функціонування даної команди. Самі команди несуть відповідальність тільки за реальне виконання дорученої їм роботи. Команда повністю довіряє лідеру, вважаючи, що ніхто, окрім нього, не запропонує більш раціональних і продуманих рішень. Його розпорядження не піддаються сумніву і критиці.

Керівник-лідер здійснює одноосібне управління діяльністю команди, періодично радячись з членами команди. Така команда ефективна в своїй діяльності виключно до тих пір, поки авторитет керівника-лідера незаперечний і приймається членами команди. Команди, керовані менеджером, характеризуються максимальним рівнем контролю над їх членами і тією роботою, яку вони виконують. Такі команди володіють меншою автономією і наділені меншими повноваженнями. Команди, керовані менеджерами, можуть ідеально підходити для простих завдань, коли визначена головна мета.

У самокерованій команді менеджер визначає загальну мету команди, але команда користується свободою вибору методів для досягнення цієї мети.

Члени самокерованої команди ухвалюють рішення щодо графіка роботи, розподілу завдань, навчання робочим навикам, оцінювання виконання роботи, відбору нових членів команди і контролю якості роботи.

Самокеровані команди є постійними і формальними елементами структури організації. Відмінність самокерованих команд від більш традиційних груп полягає у тому, що член команди приймає на себе обов'язки, зазвичай виконувані менеджерами або начальниками нижчої ланки.

Самокеровані команди складаються з 5-20 працівників, які володіють різними навичками, в них здійснюється ротація робочих завдань, вони відповідають за весь цикл виробництва товару або послуги.

Ознаки самокерованих команд:

- члени команди володіють різними навичками і можуть виконувати різні функції, відтак їх загальний досвід дозволяє виконувати масштабні організаційні завдання;

- команда має доступ до необхідних для виконання завдання ресурсів (інформація, обладнання, транспорт, поставки);

- команда має право самостійно приймати рішення (приймати нових членів, розв'язувати поточні проблеми, використовувати виділені кошти, контролювати результати і складати плани).

Переваги й недоліки командної праці

Переваги роботи в команді	Недоліки роботи в команді
<ul style="list-style-type: none"> - підвищення якості управлінських рішень; - скорочення часу на пошук оптимальних варіантів рішень; - збільшення інтенсивності зусиль; - реалізація багатоаспектного підходу до розв'язання складних ситуацій; - спрощення втілення прийнятих рішень; - зосередження розумового процесу на досягненні мети; - орієнтація на зміст і результати роботи; - виявлення найбільш талановитих виконавців, спроможних генерувати ідеї; - гнучкість розподілу завдань; - активізація ділової співпраці; - створення творчої атмосфери; - зростання кваліфікаційного рівня; - забезпечення інтеграції знань і досвіду; - урахування та узгодження різних інтересів і спрощення обміну інформацією; - подолання пасивної поведінки окремих членів колективу; - розв'язання конфліктних ситуацій; - згуртування членів колективу та підвищення їх мотивації; - скорочення плинності кадрів та запобігання опору змінам; - збільшення організаційної гнучкості. 	<ul style="list-style-type: none"> - витрати часу на створення та організацію роботи команди; - поширення доступу до конфіденційної інформації; - обмеження спілкування учасників команди з іншими членами колективу; - затримка прийняття рішення за досягненням консенсусу; - перевантаження членів команди; - зниження мотивації індивідуального успіху; - підвищення відповідальності; - домінування позицій визнаних авторитетів; - суперництво між членами команди; - витрати на координацію зусиль груп і команд.

6. Ухвалення рішень в групі

Е. Шейн, відомий учений і консультант, провів широкі дослідження груп з метою аналізу і вдосконалення процесів ухвалення рішень. Він продемонстрував, що групи можуть ухвалювати рішення завдяки будь-якому з наступних шести методів:

1. відсутності відповідної реакції;
2. правила старшинства;
3. правила меншості;
4. правила більшості;
5. консенсусу;
6. одностайності.

1. При *винесенні ухвали методом відсутності у відповідь реакції* висувають одну ідею за іншою, але це не спричиняє за собою ніякого обговорення. Коли група врешті-решт, приймає одну з ідей, всі інші відхиляються завдяки відсутності у відповідь реакції, а не критичній оцінці.

2. При *ухваленні рішення за методу старшинства* голова, менеджер або лідер ухвалює рішення за всю групу.

Це може відбуватися з обговоренням або не супроводжуватися дискусією, і цей метод дуже ефективний за часом. Опиниться рішення поганим або хорошим, залежить від того, чи має владна фігура необхідну інформацію і наскільки решта членів групи розділяє такий підхід до ухвалення рішень.

3. При ухваленні рішення за правилом меншості дві або три людини виявляються в змозі домінувати і направляти групу на ухвалення рішення, з яким вони згодні. Це часто досягається таким чином: висувається пропозиція, а потім від групи швидко добиваються згоди, ставлячи питання типу:

«Хто-небудь заперечує? Ні? Ну тоді переходимо до наступного питання».

4. *Правило більшості.* При цьому може відбуватися офіційне голосування або підрахунок голосів членів групи для з'ясування точки зору більшості. Сам процес голосування може привести до створення коаліцій. При остаточному підрахунку голосів одні люди виявляються «переможцями», а інші – що «програли». Що залишилися в меншості «програли» можуть переживати таке почуття, що їх думкою нехтували і не дали висловитися. В результаті при впровадженні в життя рішення «переможців» у них може бути відсутнім ентузіазм. Відчуття образи, що збереглося, загрожує груповій ефективності в майбутньому.

5. *Ухвалення рішення шляхом досягнення консенсусу.*

Консенсус – групові рішення, користуються вираженою підтримкою більшості її членів, тобто більшість членів схвалюють рішення, а інші згодні підтримати його. У тих випадках, коли вдається досягти консенсусу, навіть ті, хто міг би чинити опір вибраному способу дій, знають, що їх вислухали і що їм була надана можливість вплинути на результат подій.

Достоїнства і недоліки групового ухвалення рішення

Кращі групи зовсім не обмежуються одним методом ухвалення рішення, використовуючи його знов і знов незалежно від обставин. Навпаки, вони діють в залежності від ситуації і використовують ті методи ухвалення рішення, які краще всього відповідають даній проблемі або обставинам. Для лідера важливо зуміти допомогти групі вибрати «правильний» метод ухвалення рішення, який забезпечив би своєчасне і якісне ухвалення рішення, схвалене членами групи.

Вибирати метод ухвалення рішення слід, повністю усвідомлюючи всі потенційні достоїнства і недоліки групового ухвалення рішення. Так, *потенційні переваги групового ухвалення рішення* включають наступне:

Інформація – для вирішення проблеми необхідно більше знань і досвіду.

Альтернативи – досліджується більша кількість альтернатив, не відбувається звуження точки зору.

Розуміння і прийняття – остаточне рішення користується великим розумінням і прийняттям з боку членів групи.

Зацікавленість – члени групи зацікавлені в тому, щоб здійснити ухвалені рішення.

Всі ми знаємо, що групи можуть стикатися з проблемами в процесі ухвалення рішення. До *потенційних недоліків групового ухвалення рішення* відноситься наступне:

Соціальний тиск конформізму – люди можуть відчувати, що їх примушують погоджуватися з явними бажаннями групи.

Домінування меншини – одна людина або маленька коаліція можуть направити ухвалення групового рішення в потрібне русло.

Тимчасові рамки – чим більше людей бере участь в діалозі або обговоренні, тим більше часу в порівнянні з ухваленням індивідуального рішення вимагає групове.