

Тема: ОСНОВИ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В КОЛЕКТИВІ

1. Сутність групи і команди. Причини об'єднання людей у групи та команди
2. Типологія формування команд

1. Сутність групи і команди. Причини об'єднання людей у групи та команди

На сьогоднішній день перед людством поставлена велика кількість складних завдань, виконання яких потребує об'єднання людських ресурсів, згуртованість та взаємопідтримка у колективі. Успіх будь-якого суб'єкта господарювання залежить не лише від професіоналізму та особистих якостей окремих працівників, але й від спільної діяльності всього колективу організації. Було відзначено, що результат виконання завдання здійснюється значно кращим шляхом, коли працівники взаємодіють в команді, а не окремо, так як кожна людина може зробити свій особистий внесок у певний процес найкращим чином.

Команди формуються тоді, коли люди із спільними уподобаннями, і ставленнями бажають прийти і працювати разом для досягнення спільної мети. Команди грають дуже важливу роль як в організації, так і в житті окремо взятої особистості. Найбільш яскраво підкреслює важливість спільної роботи у команді вираз Генрі Форда: «Зібратися разом це початок. Залишатися разом це прогрес. Працювати разом це успіх».

Кожен працівник залежить від колеги по роботі, а для того, щоб працювати разом і ефективно сприяти організації, жоден співробітник не може працювати поодиноці. Це ж саме стосується і команди менеджерів, згуртованість якої може вивести діяльність підприємства на високий рівень розвитку, допомогти організації вижити в умовах конкурентного середовища. Проблема формування і існування команд є актуальною для всіх видів діяльності у будь-якій сфері.

Перш ніж детально говорити про команди та командування, розберемося з поняттям «група».

Групи – це невід'ємна частина життя організацій. Вони слугують основою для виконання великого обсягу робіт. Під групою розуміють двох або більше людей які постійно взаємодіють для досягнення спільної мети.

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.

Як тлумачать термін "Група" різні джерела



Психологія

«Два або більше індивідів, які взаємодіють і взаємозалежні, які зібралися разом для досягнення конкретних цілей». Це визначення підкреслює елементи взаємодії, взаємозалежності та спільної мети.

Соціологія

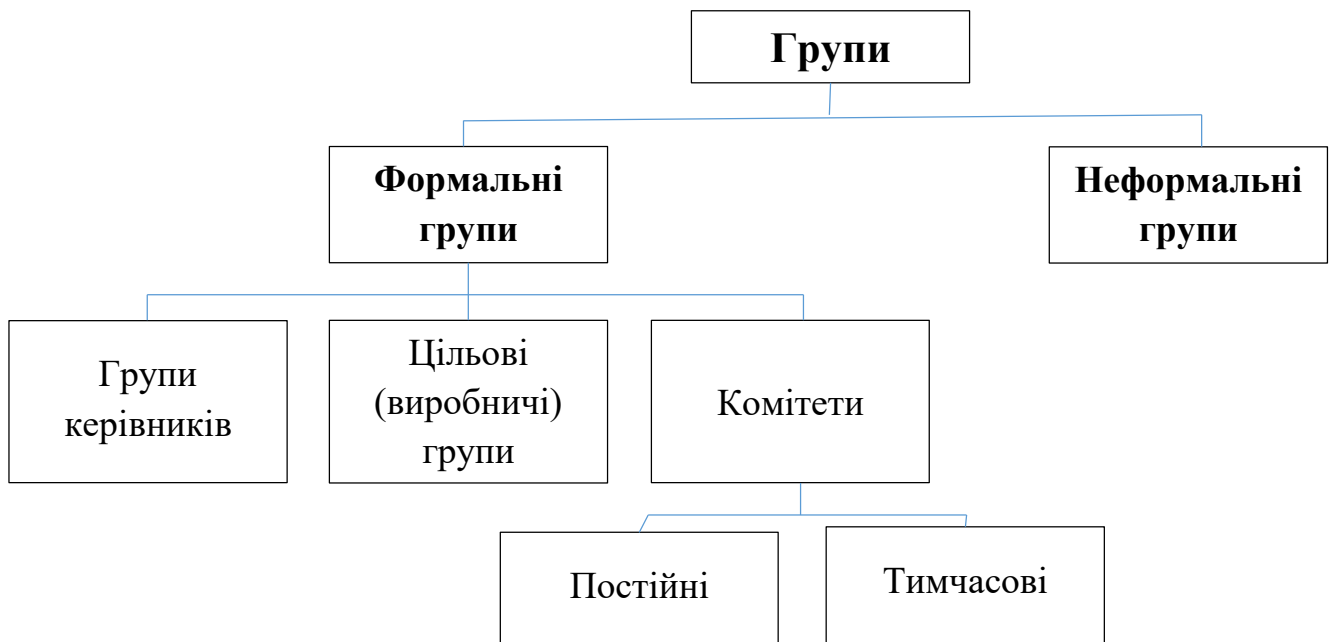
Соціологи часто мають ширший погляд на те, що являє собою групу – «Будь-яка сукупність індивідів, які визнають спільне членство та взаємодіють один з одним на цій основі». Це визначення допускає групи, які можуть не мати конкретних цілей чи завдань, але які існують просто через спільні інтереси чи ідентичність.

Організаційні дослідження

«Сукупність осіб, які взаємодіють, головним чином, для обміну інформацією та прийняття рішень, щоб допомогти кожному члену групи працювати в межах його або її сфери відповідальності». Тут більше уваги приділяється ролі груп у обміні інформацією та прийнятті рішень в організації.

Комунікаційні дослідження

«Три або більше особи, які взаємодіють протягом певного часу, взаємозалежні та дотримуються спільних правил поведінки для досягнення спільної мети». Це визначення фокусується на взаємодії, правилах і спільних цілях.



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 віце-президенти; 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 ідеї, 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.

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 якісь відношення до них.

В організаціях загалом бувають три типи груп: функціональні, цільові та неформальні, або групи за інтересами. **Функціональна група** – це постійна група, створена організацією для досягнення цілої низки організаційних цілей без обмеження часу. Функціональна група діє і після того, як досягає поточних цілей, оскільки замість них з’являються нові.

Неформальну групу, або групу за інтересами створюють члени фірми з метою, яка може і не відповідати цілям організації. Така група також не має обмеження в часі. Неформальні групи можуть бути впливовою силою, на що повинні зважати менеджери.

Цільова група – це група, створена організацією для досягнення порівняно вузького кола цілей у межах визначеного або потрібного часу. Цільовими групами є більшість комітетів. Організація визначає членів групи і їхню мету. Команда є окремою формою цільової групи. Команда – це група робітників, яка працює як цілісна одиниця, часто з обмеженим наглядом або й без нагляду, для виконання завдань, функцій та дій, пов’язаних з роботою. Організації створюють команди з багатьох причин. Передусім, команди є більш відповідальними за виконання завдань. Вони також надають працівникам більше повноважень та більшу свободу прийняття рішень. Крім того, команди дають змогу організаціям покладатися на знання та мотивацію своїх робітників; зрештою, допомагають організації обмежувати бюрократію та заохочувати гнучкість і відповідальність.

Класифікація груп

Ознака
класифікації

Види груп

**Розмір
групи**

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.

До них відносять, наприклад, класи, нації, релігійні конфесії, громадські організації, вікові групи.

Малі групи – нечисленні по складу групи людей, об'єднані спільною діяльністю і які знаходяться в безпосередньому особистому спілкуванні і взаємодії.

**Ступінь
формалізації**

Формальні групи – групи, створені за рішенням керівництва в структурі організації для виконання певних завдань, їх діяльність сприяє досягненню мети організації.

Вони функціонують відповідно встановлених офіційно затверджених положень, інструкцій, статутів.

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.

**За сферою
спільної
діяльності**

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.

Виробничі групи – групи працівників, що безпосередньо займаються виробничою діяльністю, спільно виконуючи конкретні виробничі завдання.

**За метою
існування**

Цільові (проектні) групи – групи, створені для досягнення певної мети. Досягнувши мети група може бути розформована або їй доручається робота над новим проектом.

Функціональні групи – групи, орієнтовані на довготривале виконання певної функції.

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.

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

Команда є різновидом групи, якій притаманні всі особливості групи з певним набором додаткових характеристик.

Створення команди, як новий метод розвитку організації, з'явився в кінці 80х – на початку 90-х років в США та Західній Європі і швидко здобув популярність як по усьому світу, так і в сучасній Україні.

Команди стають ключовим інструментом для організації роботи в сучасному корпоративному світі. Команди мають потенціал, щоб відразу накопичити ресурси, організувати працю, виконати поставлену роботу і розійтися. Команди є ефективним інструментом мотивації персоналу.

Команди відрізняються від інших типів груп тим, що їх члени орієнтовані на загальну мету, а використовуючи знання, вміння та навички своїх учасників, команда може створити якісно новий продукт. В організації команди є робочими групами, які створюються для вирішення певних завдань; їм надаються усі необхідні ресурси і повноваження для досягнення кінцевого результату, за який вони, відповідно, несуть повну відповідальність.

Робота в команді може сприяти покращенню продуктивності праці в організації, поліпшити якість як самої праці так і кінцевого товару, сприяти розвитку інновацій та творчості, забезпечити капіталізацію технологічних досягнень та покращити мотивацію і самовіддачу працівників.

Загалом, є багато визначень команди, зокрема:

- «команда – це невелика кількість людей з взаємодоповнюючими навичками, які прагнуть до спільної мети, виконують завдання та підходи, за які вони взаємно відповідальні»;
- «люди, що працюють разом на певному шляху для досягнення загальної мети або місії. Робота є взаємозалежною і члени команди розділяють відповідальність і вважати себе відповідальними за досягнення результатів»;
- «команда група людей, що працюють разом для досягнення спільної мети»;
- «група, в якій члени інтенсивно працюють разом для досягнення спільної мети групи».

Як тлумачать термін "Команда" різні джерела



Психологія

Фокус: Міжособистісна динаміка та когнітивні процеси.
Визначення: **Команди - це колективи людей, які співпрацюють на основі взаємодоповнюючих навичок і взаємозалежностей, під впливом таких факторів, як довіра, мотивація та лідерство.** Психічні процеси та емоційні зв'язки між членами команди суттєво впливають.

Соціологія

Фокус: Соціальні структури, норми та ролі.
Визначення: **Команди - це соціальні утворення, засновані на спільних цілях і взаємних залежностях.** На їхню структуру та функції впливають суспільні норми, ролі та спільні переконання.

Організаційні дослідження

Фокус: Бізнес та організаційний контекст.
Визначення: В організаціях **команди - це зібрані групи, які працюють для досягнення конкретних цілей.** Їхні ролі, склад і процеси розроблені таким чином, щоб відповідати ширшій стратегії та культурі організації.

Комунікаційні дослідження

Фокус: взаємодія та обмін інформацією.
Визначення: **Команди, з точки зору комунікації, залежать від ефективної взаємодії та спільного розуміння.** Їх ефективність визначається комунікаційними потоками, інструментами, бар'єрами та механізмами зворотного зв'язку.

Усі наявні на сьогоднішній день тлумачення терміну «команда» можна розділити на дві частини через зовнішні прояви та опис і через структурні визначення, що позначають внутрішню суть цього об'єкта.

До перших можна віднести такі визначення:

Команда - в широкому сенсі - трудовий колектив з високим рівнем згуртованості, прихильності всіх працівників загальним цілям і цінностям організації.

Команда - група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції і відповідальність за отримання конкретних результатів, що мають спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та вміння, високий рівень взаємозалежності і розділяють відповідальність за досягнення кінцевих результатів.

До другого типу визначень варто віднести - **команда -** колектив односторонніх, згуртованих навколо свого лідера, який одночасно є і вищою посадовою особою в даній організації.

Отже, узагальнюючи усе вищезазначене термін «команда» можна визначити — *як групу креативних людей згуртовану навколо одного лідера, що займаються спільною справою із задоволенням, сполучають свою особисту мету із загальною, і свідомо взаємодіють один з одним для її досягнення, а результатом їхньої справи є якісно новий продукт.*

Основні ознаки, якими характеризується команда, включають:

— наявність спільної мети;

- психологічне визнання членами команди один одного;
- взаємодоповнюючий склад групи;
- наявність колективної відповідальності;
- наявність чітко вираженого лідера;
- об'єднання людей для виконання спільної роботи.

Основні ознаки, якими характеризується команда, подані на рис.1.



Рис. 1. Основні ознаки команди у організації*



**Команда – це група людей, об'єднаних
досягненням спільної мети,
багато в чому відповідає особистим
цілям кожного.**



Ознаки команди:

- єдність мети;
- спільна діяльність;
- несуперечність інтересів;
- автономність діяльності;
- колективна і взаємна відповідальність за результати спільної діяльності;
- ефективна конструктивна міжособистісна взаємодія;
- професіоналізм кожного працівника;
- позитивне мислення, а отже - орієнтація на спільний успіх;
- здатність узгоджено працювати на спільний результат;
- нефіксований, гнучкий і мобільний розподіл функцій між членами команди;
- спеціалізація і взаємо доповнення ролей



ГРУПА ТА КОМАНДА: ЧИМ ГРУПА ВІДРІЗНЯЄТЬСЯ ВІД КОМАНДИ?

Група – це збори людей, які координують свою роботу, а команда – це група людей, об'єднаних спільною метою. Незважаючи на подібність, ці два поняття істотно різняться, коли йдеться про прийняття рішень та спільну роботу.



Учасники робочої групи незалежні один від одного та несуть лише індивідуальну відповідальність. З іншого боку, учасники команди несуть колективну відповідальність і тісно взаємодіють під час вирішення проблем. Ця динаміка визначає спосіб виконання завдань та загальний рівень взаємодії.

Що таке група?

Якщо коротко, то **група** – це кілька людей, які працюють разом. Вони мають індивідуальні цілі, з яких вони працюють спільно. Незважаючи на те, що групи працюють над окремими цілями, їхні учасники мають спільні інтереси або щось, що їх об'єднує.



Існує два типи груп — **неформальні та формальні**.

Неформальні групи формуються природно з урахуванням спільних інтересів, особистостей чи соціальних цілей.

Формальні групи створюються керівництвом компанії до виконання конкретної завдання організації.

Переваги групи

Можна довго сперечатися, що краще — група чи команда. Однак реальність така, що у обох структур є свої переваги та недоліки, і тільки вам вирішувати, що найкраще підходить для ваших потреб. Ось деякі **переваги груп**:

- **Групи створюють тимчасові відносини:** оскільки групи зосереджені на індивідуальних учасників, які працюють паралельно, вони породжують тимчасові робочі відносини, яких ставляться короткострокові зовнішні проекти чи тимчасовий внутрішній консалтинг.

- **Групи відмінно забезпечують ефективність:** якщо команди працюють над створенням ефективності для загального блага, то групи зосереджені на індивідуальній ефективності, яка проявляється при розгляді індивідуальної роботи у світлі більших цілей групи.

- **Групи зосереджено на індивідуальному розвитку:** оскільки групи підтримують індивідуальну роботу, вони також зосереджені на індивідуальному розвитку. У результаті ми отримуємо, наприклад, окремих експертів, а чи не команду експертів.

Незважаючи на те, що робота в групі має свої переваги, у неї є певні недоліки. Давайте розглянемо деякі причини, з яких робота групи може вам не підійти.

Недоліки групи

Групи підтримують індивідуальну роботу та кар'єрне зростання, але при цьому не мають усіх переваг роботи в команді. Серед таких недоліків - відсутність командної згуртованості та прив'язки роботи до цілей.

Ось деякі з **недоліків роботи у групі**:

- **Групи можуть віддаляти людей одне одного:** оскільки учасники групи працюють індивідуально, формуванню команди приділяється недостатньо часу. Відсутність командної роботи може віддалити людей та викликати проблеми з обміном інформацією.

• **Групи не підтримують мети організації:** відсутність командної роботи може призвести до зниження чіткості лише на рівні організації. Це ускладнює прив'язку роботи до цілей та завдань організації.

Саме через зазначені недоліки деякі організації віддають перевагу командній роботі. У зв'язку з цим важливо також розуміти переваги та недоліки команд.

Що таке команда?

Команда – це кілька людей, які працюють разом над досягненням спільної мети чи виконанням спільного завдання. Кожна команда - це сума її частин, тобто учасники команди покладаються один на одного у досягненні результатів.



Команди працюють разом, щоб вирішувати проблеми, створювати нові продукти та виконувати інші функції, такі як синхронізація прагнень та цілей. Існує кілька різних типів команд, серед яких міжвідомчі команди, команди процесів і самоврядні команди. Кожна з них має свої відмінності, проте всі вони мають спільні переваги і недоліки.

Переваги команди

Робота в командному середовищі має безліч переваг, які зводяться до роботи над одними і тими самими цілями та підтримки учасників у спільному накопиченні досвіду. Багато організацій сповідають саме командний, а не груповий підхід, оскільки воліють переваги спільної роботи. До них відносяться підвищення продуктивності та прискорене вирішення проблем.

Ось деякі з **переваг роботи у команді**:

• **Команди будуються на співпраці та синергії:** робота в команді може посилити співпрацю та синергію. Це сприяє досягненню спільної мети та допомагає з обміном інформацією та підвищенням прозорості в організації.

• **Команди сприяють груповій продуктивності:** якщо групи сприяють підвищенню ефективності, команди мають перевагу у підвищенні продуктивності. Пов'язано це з тим, що учасники команди підтримують роботу один одного та допомагають вирішити загальну проблему, у зв'язку з чим фактична робота стає більш продуктивною.

Переваги роботи в команді можуть сприяти процвітанню організацій завдяки спільній роботі та обміну інформацією. Проте є деякі недоліки, які слід враховувати.

Недоліки команди

Незважаючи на те, що команди мають цілу низку переваг, у них є свої недоліки. До них належать нездатність підтримувати індивідуальне зростання та проблеми з ефективністю.

Ось деякі з **недоліків роботи в команді:**

• **Команди часто не сприяють індивідуальному зростанню:** це не завжди так, але деякі команди мають труднощі із забезпеченням індивідуального зростання. Пов'язано це з тим, що результати найчастіше орієнтовані на загальне благо, а не те, що краще для кожної окремої людини.

• **Команди можуть відчувати проблеми з ефективністю:** перевага команд полягає у продуктивності, але при цьому вони можуть відчувати труднощі з ефективністю за відсутності правильних організаційних процесів. У зв'язку з цим робота може тривати більше, ніж очікувалося, а терміни можуть зриватися.

При всіх цих недоліках команд є способи мінімізувати їх вплив за допомогою правильних процесів і керівництва. Головне – забезпечити чіткість в організації, яка підтримує як команди, так і окремих співробітників.

Як керувати групами та командами

Тепер, коли ви знаєте про переваги та недоліки груп та команд, вам, мабуть, цікаво, як обидві ці структури проявляються в організації. Це важливе питання, яке слід розглянути під час оцінки того, як керувати групою чи командою у вашій нинішній організації.

Організації, що спираються на групи:

Говорячи про організацію роботи в групах, необхідно враховувати багато факторів, що базуються на функціональності та груповій динаміці.

Групова динаміка визначає взаємодію, відносини та поведінку у спільноті людей. Вони можуть негативно та позитивно впливати на командну роботу залежно від того, як вони влаштовані.

Здорова групова динаміка передбачає безперервну спільну роботу та прозорість. Нездорова групова динаміка може полягати у відсутності командної роботи, що призводить до ізоляції окремих співробітників. Щоб запобігти нездоровій динаміці, впровадьте орієнтовану на команду стратегію, яка спрямована на усунення комунікаційних бар'єрів.

Порада з керівництва групою: щоб запобігти проблемам з комунікаціями, проводьте ігри для згуртування колективу , щоб стимулювати групову взаємодію та здорову динаміку.

Організації, що спираються на команди:

В організаціях, які будуються на основі команд, як правило, більше прозорості та менше проблем з обміном інформацією. Відбувається це тому, що команди працюють разом над досягненням спільної мети та зосереджені на спільному вирішенні проблем.

Це призводить до здорової організаційної поведінки та позитивних взаємин. Щоб зробити ще один крок уперед, тримайте в полі зору колективні цілі та дайте учасникам своєї команди можливість покладатися один на одного у їхньому досягненні.

Порада з керівництва командою: доведіть до загальних цілей проекту та цілі компанії , щоб створити прозорість та синхронізувати роботу за допомогою відповідних завдань.

Стимулюйте спільну роботу, перетворивши групу на команду

Динаміка, що підходить вашій команді, не буде такою ж, як у решти. Тим не менш, командна динаміка може сприяти взаємодії на робочому місці та розвитку взаємовідносин.

Незалежно від того, чи керуєте ви групами чи командами, завжди пам'ятаєте про необхідність стежити за індивідуальним зростанням та заохочувати комунікації для підвищення продуктивності.

Шукаєте додаткові засоби підвищення продуктивності? Asana допомагає відстежувати управління завданнями та допомагає всім працювати організовано в єдиному робочому просторі.

Розрізняємо!

КОМАНДА



ГРУПА



- Не конкуренція за особисту вигоду, а співпраця для досягнення спільної мети.
- Глибока залученість членів команди в процес.
- Учасники команди охоче застосовують свої навички для вирішення спільних завдань.
- Пропозиції інших співробітників отримують підтримку і приймаються в роботу без опору.
- Обмін думками та інформацією широкий і безперешкодний, ніхто не намагається приховати відомості для отримання особистої вигоди.
- Конфлікти всередині колективу сприймаються як проблеми зростання і використовуються для знаходження точок дотику між позиціями співробітників.

- На першому місці особисті інтереси, заради них член групи може поступитися загальними цілями.
- Ставлення до роботи формальне, співробітники з нетерпінням очікують закінчення робочого дня.
- Спілкування в колективі йде переважно з особистих питань.
- Ідеї реалізуються насилу, поширене лобювання інтересів.
- Одні учасники групи не довіряють іншим, очікують від них негативних дій і помислів.
- Конфлікти гальмують роботу, сторони не намагаються домовитися, а протистоять до переможного кінця, навіть на шкоду справі.

Люди об'єднуються у групи та команди з багатьох причин. Вони створюють функціональні групи, працюючи в організації; на роботу ж наймаються, щоб заробити гроші або отримати досвід з обраної професії. До неформальних груп або груп за інтересами люди приєднуються з **різних причин, часто дуже складних:**

1. *Особисті зацікавлення* – одна з причин, чому люди вирішують створити неформальну групу або групу за інтересами, полягає в тому, що вони близькі один одному.

2. *Діяльність груп* – окремі особи також прагнуть вступити у групу, оскільки їх приваблює діяльність групи.

3. *Мета групи* – мета групи також може слугувати причиною об'єднання людей.

4. *Потреба належності* – ще однією причиною приєднання до групи є потреба належності. Нові члени можуть вступити в групу, щоб познайомитися з новими людьми, бути серед людей.

5. *Вигода* – зрештою, люди стають членами групи, бо часом вбачають у такому членстві якісь вигоди для себе.

Люди об'єднуються в групи через низку обставин:

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	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 швидкий 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

2. Типологія формування команд

Команди прийнято розрізняти за кількома підставами. Одна з самих поширених класифікацій заснована на виділенні в якості індикатора роду діяльності, якої покликана займатися команда. **Виділяють наступні типи команд:**

- займаються підготовкою рекомендацій – це проектні групи, групи з аудиту, якості або безпеки. У діяльності такого роду команд повинні завжди бути присутнім швидке і конструктивне начало і розробка підсумкової формулювання, щоб їх рекомендації могли б бути впроваджені;

- займаються безпосереднім виготовленням чого-небудь – діяльність такої групи, як правило, не має часових обмежень. Для ефективного керівництва нею важливо концентруватися на продуктивності команди;

- керують процесом – для такого роду команд важливо, щоб вони правильно ідентифікували поставлені перед ними конкретні цілі, які відрізняються від цілей організації в цілому.

Будь-яка команда спочатку формується для виконання якого-небудь завдання. Тому видається цілком природним, що така характеристика, як тип спільної діяльності, визначає структуру, складність і нестандартність розв'язуваної задачі, буде розглядатися в якості однієї з головних в освіті команди. Тип завдання (сумісної діяльності) визначає формальну структуру команди, яка затверджується керівництвом; рольовий склад; перелік знань, умінь і навичок, якими повинні володіти члени команди; терміни виконання поставленого завдання; ступінь контролю робочої групи з боку керівництва.

Наступний важливий параметр освіти команди пов'язаний з характеристикою зовнішньої організаційної середовища, з якою вона взаємодіє.

У командному менеджменті прийнято говорити не про середовище, а про організаційно-культурному контексті існування команди. Він ділиться на зовнішній і внутрішній. До зовнішнього будуть ставитися такі характеристики, як організаційний клімат; компетентність керівних органів материнській організації в управлінні командного діяльністю; складність / структурованість зовнішнього світу; наявність / якість систем контролю; рівень невизначеності; частота і сила стресових впливів. При описі тієї чи іншої культури організації пропонується також враховувати і такі аспекти, як:

- ступінь необхідної офіційності при виконанні роботи;

- ступінь поєднання послуху і ініціативи від підлеглих;
- значення, що надається дотриманню розпорядку дня, одязі, особистим особливостям;
- наявність існування правил і принципів ведення роботи або підкреслення важливості тільки результатів; ґрунтовність і період планування роботи.

Внутрішньокмандний культурний контекст характеризується через опис наступних індикаторів:

- прийняті і розділені всіма учасниками норми команди;
- способи розподілу влади;
- згуртованість і зв'язаність членів команди;
- характерні способи організації та протікання начальницької взаємодії (командних процесів координації, комунікації, діяльності вирішення конфліктів і прийняття рішень, налагодження зовнішніх зв'язків);
- організація рольового розподілу.

Можна сказати, що процес формування команди – це процес утворення її внутрішнього культурного контексту, іншими словами, її субкультури.

3. Різновиди команд

Команди можна класифікувати за такими основними характеристиками:

Ознака класифікації	Чим займаються такі команди	
1. Мета	розробка продукту; вирішення проблем; участь в реорганізації; будь-які інші види робіт, пов'язані з діяльністю організації, на базі якої вони створені	
2. Термін дії	Постійні	Тимчасові
	Це команди функціональних відділів та інші, які є частиною формальної структури організації	Це команди, які створюються для вирішення конкретних завдань: команди для роботи над окремими проектами; команди для вирішення проблем; будь-які інші типи короткострокових команд, створюваних для розвитку, аналізу або вивчення питань, пов'язаних з роботою або з певним напрямом бізнесу
3. Членство	Функціональні команди	Команди з перехресними функціями
	Команда, створена на базі одного відділу, оскільки в ній зібрані фахівці в одній конкретній області. Часто беруть участь у таких заходах, як удосконалення робочих процесів або вирішення конкретних проблем в межах даної функціональної області	У командах з перехресними функціями працюють фахівці з різних функціональних областей різних організаційних рівнів для виконання специфічних завдань, які стоять перед організацією
4. Структура	Контрольовані	Самокеровані
	Працює під керівництвом менеджера, який відповідає за керівництво нею при постановці цілей і виконанні необхідних видів робіт та оцінює її продуктивність	Приймає відповідальність за керування на себе, працює без менеджера.

Переваги й недоліки командної праці

Переваги роботи в команді	Недоліки роботи в команді
- 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.	- 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.