

Тема: Управління групами, лідерство та керівництво. Групи, їх виникнення, класифікація та розвиток груп. Поняття формальних і неформальних груп.

План лекції.

1. Управління групами, лідерство та керівництво
2. Групи, їх виникнення, класифікація та розвиток груп
3. Формальні та неформальні групи

Керівництво є об'єднувальною функцією менеджменту, яка пронизує всі управлінські процеси в організації.

Керівництво – вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій.

Центральною фігурою в системі менеджменту кожної організації є менеджер-керівник, який керує організацією (підприємством), конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо.

Сильне та ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери взаємоучасті, максимальному розкриттю потенціалу кожного працівника, зосереджує зусилля колективу на досягненні цілей організації. Його основою є вміло побудовані взаємовідносини керівника з підлеглими.

Завдання керівника полягає в оптимальному підборі персоналу, створенні чіткої організаційної структури управління підприємством, визначенні загального напрямку діяльності організації, координуванні роботи, боротьбі з непродуктивними витратами часу, спрямуванні зусиль колективу на оволодіння методиками інтенсивної роботи, поліпшення якості праці тощо.

Основи керівництва: вплив, лідерство, влада

Лідерство – здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб і груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації. Фактично лідерство надає працівникові неформальні повноваження.

Влада – можливість впливати на поведінку інших людей. Передумовою для реалізації таких можливостей є формальні повноваження, які надає посада.

Вплив – поведінка одного працівника (керівника), яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття тощо іншого працівника (підлеглого).

З набуттям формальних повноважень керівник отримує певну владу. Він повинен усвідомлювати, що масштаб влади визначається не лише рівнем його формальних повноважень, а й мірою залежності підлеглих від нього. Тобто рівень впливу наділеної владою особи А на підлеглу особу Б дорівнює ступеню залежності особи Б від особи А.

Влада керівника виявляється в тому, що від нього значною мірою залежать посади, заробітна плата, просування за службовою ієрархією, доступ до соціальних благ підлеглих. Але в багатьох випадках і підлеглі мають владу над керівником, оскільки від них значною мірою залежить його поінформованість, неформальні контакти в колективі та ін.

Найкраще для організації, коли її керівник одночасно є й лідером. Однак на практиці нерідко трапляється, що особа, яка є лідером колективу працівників (володіє здатністю впливати), не обіймає керівної посади (не має влади).

Непоодинокими є випадки, коли керівник володіє тільки формальними повноваженнями (владою), будучи нездатним через свої особисті якості (відсутність лідерських рис) впливати на колектив. За таких обставин у колективі можливі конфлікти, стресові ситуації, прояви боротьби за владу, що може негативно впливати на діяльність організації. У такому разі тільки мудрість, виважена поведінка керівника, вміння використовувати всі надбання сучасного менеджменту можуть стабілізувати ситуацію.

Характерні ознаки лідера та керівника

Лідер	Керівник
1. Неофіційна особа	1. Офіційна особа
2. Виникає стихійно	2. Виникає контрольовано (призначається або обирається групою)
3. Несе за групу моральну	3. Несе за групу юридичну

відповідальність	відповідальність
4. Регулює насамперед міжособистісні відносини між членами групи	4. Регулює насамперед офіційні відносини групи як соціальної організації
5. Положення у групі менш стабільне	5. Положення у групі більш стабільне
6. Користується визнанням і авторитетом	6. Не завжди користується визнанням і авторитетом
7. Немає визначеної системи санкцій впливу на членів групи	7. Має визначену систему санкцій впливу на членів групи

Керівництво здійснюється з допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій, шляхом прийняття управлінських рішень. Отже, щоб керувати, потрібно впливати, а щоб впливати – необхідна влада, яка базується на зверненні до активних потреб людини.

Здебільшого керівник має владу над підлеглими внаслідок їх залежності від нього у таких питаннях, як заробітна плата, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб та ін.

Однак у деяких випадках підлеглі також мають владу над керівником, зумовлену залежністю його в таких питаннях, як потрібна для прийняття рішень інформація, неформальні контакти з людьми, чие сприяння необхідне для керівника, вплив, який мають підлеглі на своїх колег, здатність до якісного виконання завдань.

Керівник повинен усвідомлювати, що, оскільки підлеглі також володіють владою, одностороннє використання її може спричинити демонстрацію підлеглими власної влади. Тому розумний керівник підтримує баланс влади, достатній для досягнення цілей, але такий, який не викликає у підлеглих протидії.

Влада завжди є предметом боротьби між її представниками, між особами, наділеними нею і охочими її здобути. У процесі цього змагання в організаціях об'єктивно встановлюється баланс влади. Чим швидше він встановиться, тим більша ймовірність ефективного функціонування організації. Усвідомлюючи це, сучасні менеджери обмежують свою владу, передають частину її підлеглим, застосовують м'які форми її реалізації.

Для того щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати – необхідно мати змогу контролювати обставини, важливі для виконавця, що забезпечує його залежність від керівника. Цими обставинами є потреби. Отже, основою влади є вплив на суттєві потреби виконавця. Людина виконує бажання іншої тоді, коли має впевненість, що задоволення або незадоволення певної її потреби залежить від того, чи буде нею виконана отримана вказівка. І керівник також передбачає ефект свого впливу на поведінку виконавця. В результаті керівник і виконавець обирають адекватну чи неадекватну манеру поведінки.

Влада керівника над підлеглими реалізується у таких формах:

1. Влада, що ґрунтується на примушуванні. Поширена в організаціях, де керівники не визнають іншої влади над підлеглими, хоча, можливо, інтуїтивно відчують обмеженість засобів примушування. Суть цієї влади полягає в наявності в керівника засобів покарання підлеглого, які можуть зашкодити задоволенню його суттєвих потреб чи спричинити певні неприємності.

2. Влада, заснована на винагороді. Передбачає використання винагороди як головного важеля впливу на підлеглого, що означає задоволення його суттєвих потреб.

3. Експертна влада. Ґрунтується на впевненості підлеглого в наявності у керівника спеціальних знань, здатних задовольняти суттєві потреби підлеглого.

4. Еталонна влада (влада прикладу). Суть її полягає в особливій привабливості для підлеглих особистих якостей керівника. Прагнучи самим набути їх, вони охоче виконують його доручення й вказівки.

5. Законна влада. В основі її – переконання підлеглого у праві керівника віддавати вказівки, обов'язкові для виконання. Таку владу ще називають традиційною, оскільки вона зумовлена ієрархічною побудовою структури управління організацією. Кожен керівник володіє законною владою, наданою повноваженнями щодо управління людьми, передбаченими ієрархією управління.

6. Харизма (грец. – милість, благодать, Божий дар). Це особливий тип влади і лідерства, заснований не на логіці чи силі традицій, а на виняткових якостях (здібностях) особистості, які люди сприймають як особливий дар.

2. Існує багато підходів до визначення груп, і майже всі автори підкреслюють, що учасники груп повинні, перш за все, психологічно усвідомлювати існування один одного і конкретну функцію.

Р.Фалмер подає визначення, яке охоплює характеристики, притаманні для більшості тлумачень. Група визначається як двоє або більше людей, які:

- 1) взаємодіють з кількома або всіма членами групи безпосередньо через мережу зв'язків;
- 2) поділяють одну мету або кілька спільних завдань;
- 3) керуються нормативною системою поведінки та взаємин;
- 4) підтримують стабільні рольові стосунки;
- 5) утворюють підгрупи на основі різних мереж притягування та відштовхування.

Інші визначення є більш обмеженими, вузькими і характеризують лише окремі аспекти груп:

- **група** - це дві особи або більше, які взаємодіють одна з одною так, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під впливом інших осіб;
- **група** - це певна кількість працівників (з адміністрації, або така, що не належить до управлінського персоналу), яка дотримується певних норм і прагне задовольняти свої потреби досягненням групової мети.

Відомий американський фахівець з питань управління якістю продукції Джеймс Х. Харрінгтон, вказуючи на сутність групової діяльності як спільних зусиль двох або більше осіб для виконання конкретного завдання, виділяє чотири типи груп:

1. **Групи вдосконалення діяльності підрозділів.** Їх діяльність полягає у визначенні напрямків та виробленні засобів, за допомогою яких усі працівники можуть сприяти підвищенню якісного рівня та ефективності роботи даного підрозділу.

2. **Гуртки якості.** Це невелика група працівників фірми (від 6 до 12), які добровільно і регулярно зустрічаються для вирішення проблем, пов'язаних з умовами їх роботи.

3. **Групи вдосконалення процесів.** Групу вдосконалення процесу створюють для підвищення якості його функціонування, скорочення відходів виробництва та підвищення ефективності процесу, який охоплює діяльність кількох підрозділів.

4. **Цільові групи.** Такі групи формує керівництво вищої ланки при виникненні серйозної проблеми, що потребує негайного вирішення, оскільки вона може призвести до зупинки всього підприємства або окремої виробничої лінії.

Багато дослідників підкреслюють, що групи частково перекриваються одна одною. Леопард Р. Сейлс запропонував дещо відмінну класифікаційну систему для опису груп. Він виділив чотири типи груп:

1. **Директивна група,** як правило, описується формальною організаційною схемою та ланцюгом команд.

2. **Цільова група,** як правило, існує заради певного проекту або завдання. У багатьох організаціях вважають, що невеликі, менш формальні цільові групи працюють продуктивніше і швидше, ніж традиційні директивні групи.

3. **Група за інтересами,** де акцент ставиться на саму групу. Група має ланцюг команд, спільне завдання, яке розуміють і поділяють всі члени групи.

4. **Дружня група** існує тому, що її члени хочуть бути разом. Вони можуть зустрічатися за роботою або в групах інших типів, але в їх діяльності відсутні всі мотивації, крім задоволення від спілкування.

Причини виникнення груп розподіляються так:

1. **Економічні причини.** У ряді випадків люди вважають, що зможуть отримати вищий економічний результат, більшу вигоду, об'єднавшись у групу.

2. **Фізичні (природні) причини.** В організаціях, як правило, групи формуються за родом занять, спорідненістю та специфікою робіт.

3. **Соціально-психологічні причини.** До цієї категорії належать: потреба в безпеці; потреба в належності до певної групи людей; потреба в повазі та самовираженні.

3. Традиційно виділяють два класи груп:

- **формальні групи** - це такі групи, що створюються за наказом керівництва для виконання конкретних виробничих або управлінських функцій, в

основу формування таких груп покладено розподіл праці по вертикалі (рівні менеджменту) та по горизонталі (підрозділи, відділи, служби на одному управлінському рівні). прикладом формальної групи є виробнича бригада, будь-який відділ апарату управління, обслуговуючі та допоміжні служби підприємства.

- **неформальні групи** - це такі групи, створення та функціонування яких не передбачалося. вони виникають спонтанно.

Основні відмінності формальних і неформальних груп

Класифікаційна ознака	Характеристика	
	Формальні групи	Неформальні групи
Мета	Ефективність прибуток	Задоволення соціальних потреб і потреб у безпеці
Створення	Планується організацією	Створюється спонтанно
Комунікації	Формальні канали	Формальні та неформальні канали
Лідер	Призначається організацією	Виходець з груп
Міжоособові стосунки	Встановлюються на основі виробничих завдань	Розвиваються спонтанно
Вплив на членів групи	Грошові винагороди, влада	Персональний вплив
Контроль	Спирається на покарання, грошові винагороди	Діють громадські санкції

Виконати самостійну роботу:

№8 «Планування та формування персоналу підприємства. Поняття, види, планування та управління кар'єрою. Модель «плато кар'єри»

Контрольні питання:

1. Розкрийте сутність поняття «керівництво»

2. Дайте визначення основам керівництва: вплив, лідерство, влада
3. Характерні ознаки лідера та керівника
4. Форми влади керівника над підлеглими
5. Розкрийте сутність поняття «група»
6. Виникнення та класифікація груп
7. Розвиток груп
8. Формальні групи
9. Неформальні групи
10. Основні відмінності формальних і неформальних груп

Список використаної літератури:

Основна:

1. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. – Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с.
2. Менеджмент: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
3. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
4. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. – Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
5. Саюн О.В. «Основи менеджменту»: Навчальний посібник - Черкаси – 2014. - 216 с.
6. Фінансовий менеджмент: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 440 с.

Додаткова:

1. Бердинець М. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі [текст] навч. посіб. / М. Д. Бердинець, А. В. Сурженко. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 352 с.
2. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021.- 224 с.
3. Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х.: Право, 2013. – 216 с.
4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків: ХНУВС, 2021. – 208 с.

Інформаційні ресурси

1. <https://inter.ptngu.com>
2. <https://zakon.rada.gov.ua>