

24.05.2022

Група 15

Урок 19-20

Тема: ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета: визначити колектив як соціальне явище, навести характеристику формальних та неформальних груп в колективі, визначити роль менеджера з персоналу у формуванні колективу, окреслити роль корпоративної культури в системі управління персоналом, визначити стадії згуртованості колективу та соціально-психологічні особливості колективу.

1. Колектив як соціальне явище, групи колективу

Група – це сукупність людей, об'єднаних за певним принципом для досягнення конкретних цілей.

Групи можуть бути формальними і неформальними.

Формальні групи - це групи, що виникають за ініціативою адміністрації і входять певним підрозділом до організаційної структури і штатного розкладу підприємства. Існують різні типи формальних груп:

1. Група керівників (команда) - складається з керівника підприємства (його підрозділу) і безпосередніх заступників і помічників керівника.

2. Функціональна група - поєднує в собі керівника і спеціалістів функціонального підрозділу (відділу, бюро, служби), які реалізують загальну функцію управління і мають близькі професійні цілі та інтереси.

3. Виробнича група - має у своєму складі керівника і працівників, зайнятих виконанням певного виду робіт на низовому рівні управління (ланка, бригада, ділянка). Члени групи разом працюють над одним завданням, стимул - кінцевий результат, а відмінності між ними пов'язані з розподілом видів робіт між членами групи залежно від кваліфікації робітників.

4. Комітет - це група всередині підприємства, який делегуються повноваження вищою ланкою керівництва для виконання будь-якого проекту чи завдання. Головна відмінність комітету від інших формальних структур полягає

у груповому прийнятті рішення, що іноді є найефективнішим засобом вирішення складних проблем і досягнення цілей.

Формальні групи виникають за волею керівництва і тому у певній мірі є консервативними, тому що найчастіше вони залежать від особистості керівника і людей, які працюють в цій групі. Але як тільки вони виникають, відразу стають соціальним середовищем, в якому люди починають взаємодію між собою за іншими законами, створюючи неформальні групи.

Неформальні групи - це вільно утворені малі соціальні групи людей, які вступають в постійну взаємодію для досягнення особистих цілей.

Неформальні групи створюються не керівництвом шляхом розпоряджень і формальних постанов, а членами організації залежно від їхніх взаємних симпатій, спільних інтересів, однакових прихильностей і таке інше. Ці групи існують в усіх організаціях, хоча вони не відображені в структурних схемах. Неформальні групи мають свої неписані правила і норми поведінки, люди добре знають, хто входить в їх неформальну групу, а хто ні. В неформальних групах складається певний розподіл ролей і позицій, ці групи мають явно чи неявно визначеного лідера. В багатьох випадках неформальна група може мати на свого члена вплив, одинаковий або більший, за формальну структуру.

Неформальні групи зазвичай утворюються спонтанно в межах формальних груп, з якими вони мають багато спільного, а саме:

- мають певну організацію - ієрархію, лідера і завдання;
- мають певні неписані правила - норми;
- мають певний процес утворення - етапи;
- мають певні різновиди - види неформальних груп за ступенем зрілості.

Причини утворення неформальних груп можуть бути різні: бажання належати до певної соціальної групи і мати певні соціальні контакти; можливість отримувати допомогу від колег в колективі; прагнення знати про те, що відбувається навколо, користуватись неформальними каналами зв'язку; бажання бути більшим до тих, кому симпатизуєш.

Між формальними та неформальними групами існують істотні відмінності

як у меті, з якою вони створюються, так і формах впливу їхніх лідерів на інших членів групи (табл. 1).

За ознакою виконання формальною групою суспільно-значущої роботи виділяють таке поняття, як «трудовий колектив».

Таблиця 1 - Основні відмінності формальних і неформальних груп

Класифікаційна ознака	Характеристики	
	Формальні групи	Неформальні групи
Мета	Визначається організацією відповідно до місця групи у формальній структурі	Задоволення соціальних потреб, що перебувають поза межами інтересів формальної організації (хобі, дружба, кохання тощо)
Умови виникнення	За заздалегідь розробленим проектом побудови організації	Створюються спонтанно
Лідер	Призначається організацією	Визнається групою
Комуникації	Формальними каналами з іншими структурними елементами та всередині групи	Переважно неформальні канали як у групі, так і поза її межами
Взаємодія між членами групи	На основі виробничих завдань	Розвиваються спонтанно
Форми впливу на членів групи	Всі форми, але переважають економічного та адміністративного характеру	Переважно методи персонального психологічного впливу

Колектив – це стійке об'єднання людей, що прагнуть до загальної мети, яке характеризується груповою згуртованістю. Елементи колективу наведені на рис. 1.



Рис.1. Елементи колективу

Потенційно колектив є найефективнішим мотиватором праці, фактором підтримки індивідуальних зусиль і наснаги працівників, творчим середовищем, у якому розкриваються індивідуальні здібності і якості робітників. Люди можуть

одержувати задоволення від належності до колективу, присвячувати їйому себе, вважати колективні цілі пріоритетними.

Організаційні можливості колективу:

- колективний підхід є ознакою сильного і рішучого стилю управління;
- колективом краще вирішуються великі або міждисциплінарні задачі, зокрема такі, котрі не можуть бути вирішені простою сумою зусиль членів групи;
- колектив – діючий регулятор поведінки робітників;
- колективна діяльність зменшує стресові ситуації;
- у колективі виробляється більше ідей і зростає інноваційна здатність групи;
- як правило, у колективі більш успішно вирішуються проблеми, що виникають у зв'язку з нечітким розподілом обов'язків і низьким особистим внеском.

Колектив відіграє величезну роль у життіожної людини. Насамперед, у його межах задовольняється природна потреба людини у спілкуванні і діловій взаємодії, у належності до групи собі подібних; у колективі людина у необхідних випадках знаходить підтримку і захист; у колективі вона знаходить визнання своїх успіхів і досягнень.

Впливаючи на поведінку людини, колектив багато в чому сприяє її зміні. У колективі людина має можливість по-новому глянути на себе з боку, оцінити себе і свою роль у суспільстві; вона вчиться жити і працювати в оточенні інших людей, пристосовувати до них свої бажання, прагнення, інтереси; колектив значною мірою стимулює творчу активність більшості людей, формує у них прагнення до удосконалення, до першості у змаганні.

Однак, потрібно мати на увазі, що у залежності від характеру самого колективу його вплив на особистість може бути як позитивним, так і негативним. Так, згуртований, але не націлений на конструктивну поведінку колектив, може негативно впливати на людину, змушувати її до антисоціальної поведінки.

У свою чергу, людина також намагається впливати на колектив, робити його більш «зручним» для себе. Результативність такого впливу залежить від сили обох сторін. Сильна особистість може підкорити собі колектив, зокрема, в результаті конфлікту з ним; слабка, навпаки, сама підкоряється колективу.

Ідеальна з управлінської точки зору ситуація характеризується довірчими партнерськими відносинами між колективом і його членами, що не відмовляються від власних позицій, але шанобливо ставляться до цілей і потреб колективу.

Система соціального контролю спирається на:

- звички (сформовані способи поведінки у певних ситуаціях);
- звичаї (сталі види поведінки, які колектив з моральної точки зору високо оцінює і примушує своїх членів їх визнавати і дотримувати);
- санкції (являють собою реакцію групи на поведінку індивіда у соціально-значимих ситуаціях та бувають формальними і неформальними);
- формальні і неформальні способи нагляду за поведінкою і вчинками людей.

Процес утворення неформальних груп поділяють на п'ять етапів в результаті яких виникають п'ять різних видів неформальних груп, які відрізняються один від одного ступенем зрілості взаємостосунків, рис. 2.

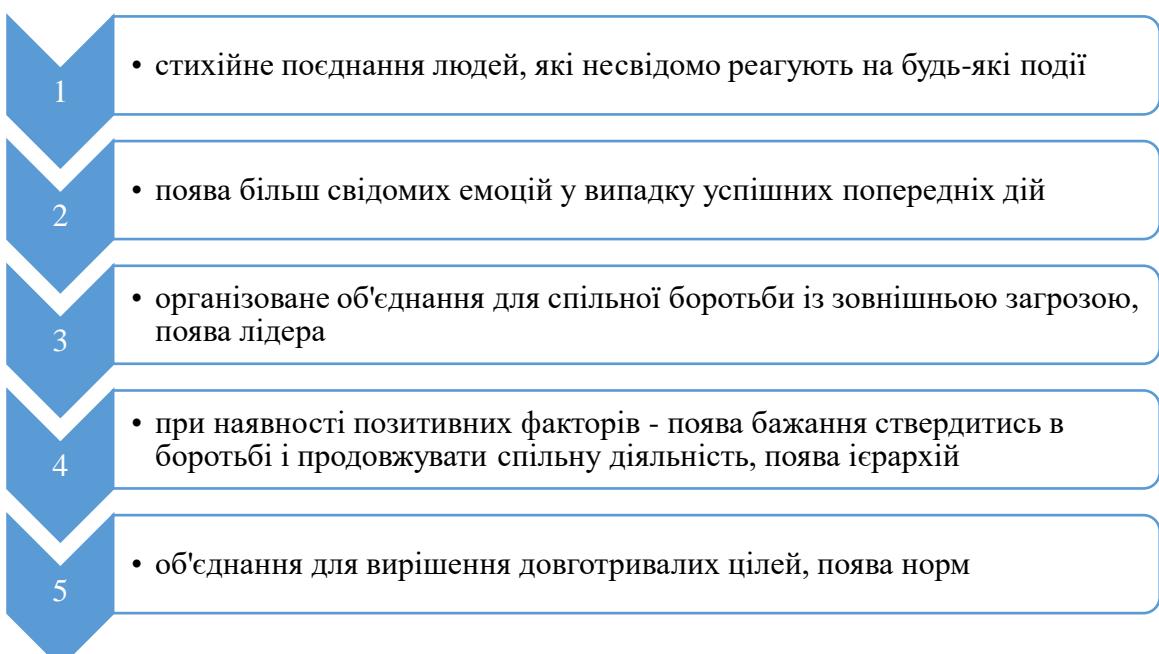


Рис. 2. Етапи утворення неформальних груп

Неформальні групи є в кожній організації і серйозним аспектом в діяльності керівника є необхідність розуміння важливості існування цих груп і управління ними. Неформальні групи можуть допомогти формальній організації в досягненні її цілей. Для цього бажано:

1. Визнати існування неформальних груп і працювати з ними.
2. Вислуховувати думки членів і лідерів неформальних груп.
3. Перед тим як починати будь-які дії, прораховувати їх можливу негативну дію на неформальну організацію.
4. Дозволити неформальній групі брати участь у прийнятті рішень.
5. Швидко видавати точну інформацію, тим самим перешкоджати розповсюдженню чуток.

2. Роль менеджера з персоналу у формуванні колективу

Управління персоналом - це складне і багатогранне мистецтво, яке включає в себе безліч професійних підсистем і професійних навичок.

Підбираючи людей в колектив, менеджер з персоналу, як правило, здійснюють свій вибір виходячи з навиків, знань і досвіду, що є у претендентів. Але для досягнення ефективності колективу важливі не тільки навики, знання і досвід, але в рівному ступені особисті якості і особові характеристики членів колективу.

Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи. Саме менеджер з персоналу повинен забезпечити ефективність роботи людського ресурсу.

В обов'язки менеджера з персоналу входить розробка і підтримка корпоративного стилю компанії, підбір кандидатів на вакантні місця, створення системи заохочення і покарання працівників підприємства. Адже найголовніше – це результат, а щоб були результати, потрібна серйозна мотивація. Як її досягти менеджер вирішує сам, виходячи зі своїх міркувань про ефективність цих

методів і ситуації, що склалася в колективі. Треба сформулювати цілі і місію організації, довести їх до співробітників, проводити заходи, які посприяють зміцненню внутрішнього духу компанії, відкрити перед кожним працівником його перспективи на посаді. Менеджер з персоналу повинен мати психологічну освіту. Особлива увага поділяється і таким моральним якостям, як організованість, практичність, комунікабельність, вміння зрозуміти інших.

В невеликих компаніях менеджер з персоналу часто самостійно або за допомогою помічників здійснює весь комплекс посадових обов'язків: підбір і найм персоналу, навчання і розвиток персоналу, розрахунок зарплат і визначення системи компенсацій, ведення кадрового діловодства.

Таким чином, роль менеджера з персоналу зазвичай варіюється залежно від розмірів компанії, політики керівництва відносно персоналу, корпоративної культури компанії і розмірів самого відділу роботи з персоналом.

3. Корпоративна культура в системі управління персоналом

Корпоративна культура у системі управління персоналом підприємства повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування. Чим вище рівень корпоративної культури, тим вище престиж і конкурентоспроможність підприємства.

Корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства.

Корпоративна культура виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях.

Виділяють три рівні корпоративної культури, рис. 3. При цьому кожен наступний рівень є все менш очевидним.

Корпоративна культура формується на базі організаційної культури. Вона повною мірою пояснює усі складові управління підприємством: стратегію, цілі,

ринкові ніші, стан продуктивності праці, якості товарів, відношення до споживачів, конкурентів тощо.

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства.

Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати наступні задачі:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- заохочення залучення персоналу у спільну діяльність на благо підприємства;



Рис. 3. Основні рівні корпоративної культури

- зміцнення стабільності системи соціальних відносин; підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху; створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;
- зміцнення корпоративної родини (поздоровлення персоналу із сімейними, трудовими святами, подіями тощо).

Керівництво корпоративною культурою у підприємстві здійснює, насамперед, весь менеджерський склад на принципах безперервності і тривалого впливу.

Як об'єкт вивчення і управління корпоративна культура:

- регулює поведінку працівників;
- є соціальною, тому що на процес її формування впливають працівники підприємства;
- є багатогранною;
- є результатом дій та думок персоналу;
- здатна змінюватися;
- усвідомлено або неусвідомлено сприймається всіма працівниками;
- має багато традицій, тому що проходить певний історичний процес розвитку;
- знаходиться в постійному розвитку.

Сила корпоративної культури – це характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям та визначається за допомогою наступних показників:

- 1) товщина корпоративної культури (кількість важливих припущень, що поділяються працівниками, розчленованість представлень про корпоративну культуру, конкретизація окремих її елементів);
- 2) розділюваність корпоративної культури (кількість працівників, що розділяють принципи корпоративної культури);
- 3) ясність пріоритетів корпоративної культури (визначеність, обґрунтованість варіантів поведінки у різних ситуаціях).

У тих підприємствах, де керівник розуміє і приймає корпоративну культуру, є спеціальні підрозділи, що відповідають за:

- розробку програм корпоративної культури, їхнє впровадження,
- контроль, реалізацію;
- впровадження у свідомість персоналу вищих цінностей підприємства;
- створення у підприємстві сприятливої атмосфери для сприйняття корпоративної культури;

- формування лояльності персоналу до керівників підприємства; розробку нормативних принципів поведінки персоналу;
- формування системи цінностей і мотивації персоналу, необхідних для забезпечення успішної діяльності підприємства;
- розвиток у персоналу вигідної для підприємства економічної і соціальної поведінки.

4. Стадії згуртованості колективу

Згуртованість колективу означає єдність поведінки його членів, що заснована на спільноті інтересів, ціннісних орієнтацій, норм, цілей і дій щодо їх досягнення. Згуртованість є найважливішою соціологічною характеристикою колективу. За свою сутністю вона (характеристика) аналогічна економічній характеристиці його виробничої діяльності – продуктивності праці.

За свою спрямованістю згуртованість колективу може бути позитивною (функціональною), т. т. орієнтованою на цілі і задачі його трудової діяльності та негативною (дисфункціональною), спрямованою на досягнення цілей, що суперечать суспільним цілям, цілям виробничої діяльності.

Соціально зрілий – це колектив функціонально згуртований. Він принципово відрізняється від колективу, що характеризується згуртованістю, яка обумовлена несуспільними цілями, невиробничою діяльністю, а задачею збереження хороших взаємовідносин в групі як самоціллю. Цілі виробничої діяльності переслідаються тут лише настільки, наскільки вони не заважають єдності і згуртованості групи. В трудовому ж колективі, що досяг високого рівня розвитку колективізму, усі взаємовідносини між його членами включають в себе орієнтацію на цілі і задачі його трудової виробничої діяльності.

Такі колективи відрізняються глибокою внутрішньою єдністю їх членів. Ставлення до кожного визначається в залежності від його ділових, професійних і моральних якостей, а не від особистих відносин з тим чи іншим працівником. В таких колективах виконуються і перевиконуються виробничі завдання, спостерігається висока соціальна активність, трудова дисципліна і стабільність.

Розрізняються три стадії згуртованості трудового колективу. Кожній з них відповідає певний рівень його розвитку.

Перша стадія – орієнтаційна, якій відповідає низький рівень розвитку колективу – етап становлення. Ця стадія характеризується тим, що просте об'єднання людей перетворюється на групу зі спільними цілями і задачами, ідейною спрямованістю. Кожен член колективу орієнтується в новому для нього колективі. Це може бути цілеспрямована орієнтація і само-орієнтація.

Цілеспрямована орієнтація здійснюється керівником шляхом підбору і розташування кадрів, докладною інформацією про цілі і задачі, плани і умови діяльності. Важливо правильно розташувати працівників на робочих місцях. Якщо на сусідніх, технологічно взаємопов'язаних місцях виявляються люди, які симпатизують один одному, то це покращує їхній настрій, підвищує трудову і творчу активність, позитивно позначається на результататах їхньої діяльності.

Друга стадія – взаємо-адаптаційна, яка являє собою формування єдиних установок поведінки членів колективу. Ці установки можуть формуватися двома способами: під цілеспрямованим виховним впливом керівника і шляхом само-адаптації, в результаті імітації і ідентифікації.

Імітація полягає в тому, що людина несвідомо переймає способи поведінки інших, їхні погляди і реакції на конкретні ситуації. Це найменш керований спосіб формування установок, який не завжди приводить до позитивних результатів.

Ідентифікація – свідоме слідування людини будь-яким зразкам, нормам і стандартам поведінки, ототожнення (ідентифікація) з ними правил своєї власної поведінки. В цьому випадку людина розмірковує на поведінкою тієї чи іншої особи і свідомо визначає чи слід їй поступати так само в аналогічній ситуації, а чи ж іншим чином. Взаємо-адаптаційній стадії відповідає середній рівень розвитку колективу, що характеризується утворення його активу (активно діючої групи).

Третя стадія – згуртування, чи стадія консолідації, колективу, етап його зрілості. Групи формуються за інтересами. Якщо їх цілі не суперечать цілям колективу, то процес згуртування (консолідації) протікає досить швидко.

Більшість працівників сприймає колективні задачі як свої особисті, утворюється ідейна єдність, співпраця. Керівник виступає не зовнішньою силою, а як людина, яка найбільш повно втілює цілі колективу.

В залежності на ступені згуртованості розрізняється три типи колективів:

- згуртований, чи консолідований, який характеризується тісним взаємозв'язком його членів, солідарністю і дружбою, взаємодовірою і взаємодопомогою, повагою, принциповою і взаємною вимогливістю, відсутністю сталих антипатій.

- розчленований (слабко-згуртований), який складається з числа недружньо налаштованих одна до одної соціально-психологічних груп, що мають своїх лідерів. Групові показники, рівень виробничої дисципліни, ціннісні орієнтації, активність таких груп досить різна.

- роз'єднаний (конфліктний) – за свою сутністю формальний колектив, в якому кожен перебуває сам по собі, особисті дружні контакти між його членами відсутні, вони пов'язані суттєво офіційними відносинами.

5. Соціально-психологічні особливості колективу

Колектив підприємства має певні психологічні характеристики:

1. Характер внутрішнього психологічного клімату

Внутрішній психологічний клімат формується сукупністю обставин, у межах яких відбувається діяльність людей. Ці обставини породжують певні установки членів колективу, що виявляються в їхньому внутрішньому відношенні до навколишнього середовища і змісту своєї роботи.

Керівнику слід враховувати ту обставину, що поганий настрій робітників знижує ефективність роботи колективу приблизно у півтора рази. Оскільки обставини багато в чому підлягають цілеспрямованому впливу, психологічний клімат певною мірою можна корегувати.

2. Психологічний стан членів колективу

Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності їм свою діяльністю і її результатами.

На ступінь задоволеності членів колективу впливають наступні обставини:

- характер і зміст діяльності;
- відношення людей до діяльності;
- престижність роботи;
- розміри винагороди;
- перспективи зростання;
- наявність супутніх можливостей (вирішити певні власні проблеми, побачити світ, познайомитися з цікавими або корисними людьми, та ін.).

Певну роль відіграють також і специфічні обставини, наприклад, місце здійснення діяльності або психологічний клімат. Задоволеність багато в чому залежить також від вміння членів колективу свідомо жити за його законами, підкорятися встановленим ними вимогам і порядкам.

3. Ступінь згуртованості членів колективу

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням у ньому багато в чому залежить від:

- психологічної сумісності працівників (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу);
- соціально-психологічної сумісності працівників (у її основі – відповідність професійних і моральних якостей членів колективу). Психологічна сумісність членів групи – це сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їхньої діяльності.

Сумісність включає цілий ряд якостей:

- фізіологічних (статевовікові та інші фізіологічні особливості);
- психофізіологічних (роздіження темпераментів і біологічних потреб);
- психологічних (характер і мотиви поведінки);
- соціально-психологічних (цінності, інтереси, рольові чекання). Доведено, що психологічна сумісність позитивно впливає на продуктивність праці і якість роботи.

Одним з вихідних моментів забезпечення психологічної сумісності є урахування особливостей темпераменту членів групи.

Темперамент – це система емоційних і динамічних (тих, що характеризують швидкість психологічних реакцій і активність) властивостей особистості.

У сучасній психології широко пошиrena базова типологія темпераментів, що включає чотири їхні типи: сангвінік, меланхолік, холерик, флегматик.

Холерики являють собою нестабільних, а сангвініки – стабільних екстравертів; меланхоліки – нестабільних, а флегматики – стабільних інтровертів.

Екстраверсія означає психологічну орієнтацію людини на зовнішнє середовище, спілкування з іншими людьми, відкритість і активність. Екстраверти, як правило, є гарними організаторами і лідерами у колективі.

Інтроверсія – прямо протилежний тип, що передбачає спрямованість уваги особистості на власний внутрішній світ і інтереси, підвищену рефлексивність, зосередженість на внутрішніх переживаннях і зовнішній пасивності, замкнутість. Інтроверти є акуратними, педантичними, обачливими; вони мають більш високий рівень інтелекту та за умови стабільного типу поведінки являють собою ідеальних менеджерів вищого рангу, головна сила яких полягає в умінні аналізувати і стратегічно мислити.

Знання та урахування особливостей темпераменту – важлива умова забезпечення групової сумісності та ефективності діяльності, а також оптимального розподілу завдань між робітниками.

У групі негативні риси одного темпераменту можна зрівноважити позитивними рисами іншого, наприклад, пессимізм і замкнутість меланхоліка – оптимізмом і товариськістю сангвініка. Легкість зміни настроїв і захоплень холерика добре доповнюють спокій, логічність і стійка цілеспрямованість флегматика.

Найкраще використання індивідуальних і ділових якостей працівників може бути забезпечене за допомогою різних механізмів психологічної сумісності:

1) схожість і взаємодоповнення (компліментарність) якостей взаємодіючих працівників.

Схожість якостей необхідна, наприклад, при формуванні екіпажів літаків або судів, при роботі на конвеєрі із заданим темпом; компліментарність – при розробці проектів (фантазія, креативність, широта мислення одних доповнюється тверезістю, урівноваженістю і прагматизмом оцінок інших);

2) контрастність властивостей і якостей.

Цей механізм сумісності зустрічається досить рідко і виявляється, в основному, лише тоді, коли у всіх працівників спостерігається яскраво виражена спрямованість до загальної колективної мети. У цьому випадку робітники із контрастними якостями повніше відображають і сприймають реальність, наприклад, надмірний оптимізм одних працівників у можливостях реалізації мети знижують пессимісти, що готують групу до гіршого варіанту розвитку подій;

Сумісність – одна з найважливіших умов групової згуртованості та ефективності. У загальному плані групова згуртованість залежить і від таких параметрів, як: вік, рівень освіти, тривалість роботи у підприємстві, спільність соціальних ціннісних орієнтацій, політичних і релігійних поглядів, широта групових комунікацій, особистість і стиль керівника та ін.

До умов, що забезпечують соціально-психологічну сумісність працівників, належать: відповідність особистих можливостей кожного працівника структурі і змісту його діяльності, схожість моральних позицій працівників, однорідність основних мотивів діяльності та індивідуальних цілей членів колективу, можливість реального взаємодоповнення і органічного сполучення здібностей працівників, раціональний розподіл функцій між членами колективу.

Питання для контролю (знайти відповідність, дорівнююс 1 бал):

Питання	Відповідь
1. Група це ...	а) добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства
2. Корпоративна культура це ...	б) керівник підприємства (його підрозділу) і його безпосередні заступники й помічники
3. Група керівників (команда) це...	в) волею керівництва і тому у певній мірі є консервативними, тому що найчастіше вони залежать від особистості керівника і людей, які працюють в цій групі.

Планування та організація управління персоналом

Максютенко І.Є.

irikmax@gmail.com

4. Формальні групи виникають за ...	г) формальний колектив, в якому кожен перебуває сам по собі, особисті дружні контакти між його членами відсутні, вони пов'язані суттєвими офіційними відносинами
5. Роз'єднаний (конфліктний) колектив це...	д) керівник і працівники, що разом працюють над одним завданням, стимул - кінцевий результат, а відмінності між ними пов'язані з розподілом видів робіт між членами групи залежно від кваліфікації робітників
6. Виробнича група це...	е) недружньо налаштованими одна до одної соціально-психологічними групами, що мають своїх лідерів
7. Розчленований (слабко-згуртований) колектив характеризується ...	ж) тісним взаємозв'язком його членів, солідарністю і дружбою, взаємодовірою і взаємодопомогою, повагою, принциповою і взаємною вимогливістю, відсутністю сталих антипатій
8. Згуртований чи консолідований колектив характеризується ...	з) вільно утворені малі соціальні групи людей, які вступають в постійну взаємодію для досягнення особистих цілей
9. Неформальні групи це ...	и) група всередині підприємства, якій делегуються повноваження вищою ланкою керівництва для виконання будь-якого проекту чи завдання
10. Комітет це ...	к) керівник і спеціалісти функціонального підрозділу (відділу, бюро, служби), які реалізують загальну функцію управління і мають близькі професійні цілі та інтереси
11. Функціональна група це ...	л) групи, що виникають за ініціативою адміністрації і входять певним підрозділом до організаційної структури і штатного розкладу підприємства
12. Формальні групи це...	м) сукупність людей, об'єднаних за певним принципом для досягнення конкретних цілей