

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна**

**Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту**

Кваліфікаційна робота бакалавра

**на тему: «Формування ефективної команди в організації роботи
менеджера»**

**Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЕХ-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»**



Дмитро ПОПОВ

**Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент**



Ольга КРИКУН

**Рецензент:
кандидат економічних наук, доцент
кафедри підприємництва,
торгівлі і логістики НТУ «ХП»**

Світлана СТЕПУРІНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«06» червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Попов Дмитро Ігорович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування ефективної команди в організації роботи менеджера»
керівник роботи Крикун Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 09 квітня 2024 року №2101-5/786

2. Строк подання студентом роботи «05» травня 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Обґрунтувати теоретичні засади щодо формування ефективної команди в організації. Дати характеристику поняття команди та визначити етапи створення ефективної команди. Встановити особливості процесу формування командного духу та створення креативного середовища в організації. Дослідити процес формування ефективної командної взаємодії в організації. Надати рекомендації менеджерам щодо налагодження та підтримки ефективної роботи у команді під час війни.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, уточнення основних категорій щодо формування ефективної команди в організації роботи менеджера
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Обробка аналітичного матеріалу та проведення опитування працівників.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «12» вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти


 (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

Дмитро ПОПОВ

Керівник роботи


 (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

Ольга КРИКУН

Гарант освітньої програми


 (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

Ольга КРИКУН

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ В ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА.....	7
1.1 Сутність та характеристика поняття команди в організації.....	7
1.2 Етапи створення ефективної команди.....	14
1.3 Особливості процесу формування командного духу та створення креативного середовища в організації.....	20
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	26
2.1 Дослідження процесу формування ефективної командної взаємодії в організації.....	26
2.2 Рекомендації менеджерам щодо налагодження та підтримки ефективної роботи у команді під час війни.....	31
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

Як відомо, основна мета бізнесу – максимізація прибутку, і для досягнення цього показника для будь-якої організації насамперед важливо отримати якісний бізнес-результат, який залежить від знань, умінь і компетенцій своїх працівників. Менеджери та власники сучасних компаній вважають, що великих економічних успіхів можна досягти, використовуючи нові технології управління.

Однією з таких технологій є організація управління бізнесом через командне управління та створення високоефективних управлінських команд. Для цього кожен керівник повинен визначити мету побудови команди, знати, що таке команда, як нею керувати, як слід розподіляти завдання та ролі всередині команди, а також знати, що побудова ефективної команди потребує великих зусиль, часу та ресурси. Попри безліч методів формування управлінської команди, в повному обсязі методи застосовні практично. Крім того, ефективність використання цього інструменту залежить від сукупності факторів, умов та стану організації.

Дослідження, присвячені специфіці визначення команди, становленню управлінських команд в організації, а також технологіям формування команд. Такі дослідження представлені в роботах науковців: В.Я. Брич, В.П. Окорський, В.П. Батенко, Т. Пашкіна, К.В. Комарова, В.М. Красноступ та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сутності процесу формування ефективної команди в організації та надання практичних рекомендацій менеджерам, щодо налагодження та підтримки ефективної роботи у команді під час війни.

Для досягнення мети було вирішено наступні завдання:

- розкриття сутності та поняття «команда» в організації;
- визначення цілей та завдань створення команди в організації;
- упорядкування етапів створення команди;

- дослідження особливостей процесу формування командного духу та створення креативного середовища в організації;
- аналіз формування ефективної команди та виявлення проблем командної взаємодії в організаціях;
- розробка рекомендацій менеджерам, щодо налагодження та підтримки ефективної командної взаємодії під час війни.

Об'єктом дослідження виступають персонал, групи працівників, трудові відносини та умови формування команд.

Предметом дослідження є методи командоутворення та особливості процесу організації ефективної командної взаємодії в компанії.

В якості методів дослідження застосовувалися: метод теоретичного узагальнення, системний підхід, методи позитивного і нормативного аналізу, методи математичного та статистичного аналізу.

Основою дослідження стали наукові праці українських та зарубіжних вчених, фахівців з даної тематики, а також матеріали періодичних видань.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в визначенні практичних рекомендацій менеджерам, щодо налагодження та підтримки ефективної роботи у команді під час війни.

Практичне значення роботи полягає у розробці науково-практичних рекомендацій щодо організації ефективної командної взаємодії в компанії.

Основні положення та одержані результати були апробовані на VIII Всеукраїнській науково-практичній Інтернет- конференції «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» 25 квітня 2024 року м. Черкаси.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 26 джерел. Загальний об'єм роботи 44 сторінки комп'ютерного тексту, містить 5 таблиць, 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ В ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

1.1. Сутність та характеристика поняття «команда» в організації

До сьогодні, перед людством стоїть безліч складних завдань, реалізація яких потребує поєднання людських ресурсів, згуртованості та взаємної підтримки у команді. Співробітники, об'єднані в команду, відіграють важливу роль діяльності компанії. Лідер визначає клімат у такому колективі, дух компанії та, як наслідок, ефективність та результативність роботи колективу, відділу та організації в цілому.

У сучасному корпоративному світі, створена команда стає першочерговим інструментом організації роботи. Команди мають потенціал, щоб одразу накопичувати ресурси, організовувати роботу, завершити роботу та розійтися. Команди – ефективний інструмент мотивації співробітників.

Команда – це група людей, які поділяють види діяльності та обов'язки для досягнення конкретних результатів, маючи спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та здібності, високий рівень взаємозалежності та загальну відповідальність за досягнення кінцевих результатів [2].

Перш ніж розглядати процес формування команди, необхідно визначити сутність поняття «команда», оскільки трактування цього поняття серед дослідників різниться, розглянемо визначення докладніше (табл. 1.1).

Сучасна компанія – це складна структура з безліччю процесів та завдань. Чим більший бізнес, тим більше процесів. Якщо вони не адаптовані та не систематизовані, є ризик потонути у хаосі, безвідповідальності та формажорних обставинах.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «команда»

Поняття	Визначення
Команда [2]	Невелика кількість працівників із взаємодоповнювальними наборами навичок, які працюють над досягненням спільної мети та виконують завдання, за які вони несуть взаємну відповідальність.
Команда [3]	Це люди, які працюють разом для досягнення спільної мети чи місії.
Управлінська команда [6]	Група психологічно сумісних працівників, які поділяють стратегічний інтерес, мислять концептуально та технологічно у сфері професійних компетенцій та працюють за певними принципами.
Ефективна команда [11]	Спеціальна психологічна освіта, що має унікальні інтегративні особливості, що поєднують його в єдиний психологічний механізм.
Міжнародна команда [21]	Група спеціалістів різних національностей, де кожен відіграє свою роль у команді.

Розглянувши поняття «команда» необхідно визначити цілі їх формування, а саме [24]:

- поліпшення поділу праці;
- керівництво та контроль роботи;
- вирішувати проблеми та приймати рішення;
- перевірка та затвердження рішень;
- збір ідей, інформації, порад;
- координація між функціональними підрозділами;
- підвищення відповідальності та цілеспрямованості членів команди, створення сприятливого середовища для участі в діяльності компанії;
- вирішення конфліктів на різних рівнях управління;
- аналіз результатів проєкту відповідно до поставленого завдання.

Кожен бізнес складається з різних процесів, а кожен процес складається із багатьох алгоритмів взаємодії співробітників. Чим більше компанія, тим ширше коло завдань та необхідність збільшення кількості співробітників. Для забезпечення системного функціонування компанії в умовах масштабу необхідно правильно описати та адаптувати бізнес-процеси [14].

Бізнес-процес – це графічно оформлена схема реалізації завдань на різних етапах, взаємодії підрозділів та співробітників.

Більшість менеджерів при управлінні компанією припускаються таких помилок [8]:

- нерозуміння власного ринку та світових тенденцій галузі;
- неконкурентоспроможний продукт, що призводить до втрати продажів компанією і змушує постійно застосовувати знижки, втрачаючи маржу;
- відсутність ефективної системи залучення клієнтів;
- недостатнє обслуговування клієнтської бази;
- відсутність правильно впроваджених систем ІТ-автоматизації управління маркетинговими, продажними та операційними процесами;
- неефективна організаційна структура та слабкі зони відповідальності у команді;
- відсутність інструментів управління та системи ключових показників;
- низька якість підбору та затримки із звільненням неефективних співробітників;
- недостатня увага до розвитку менеджерів;
- неефективний ритм нарад та звітності;
- відсутність ефективної системи фінансового управління та фінансового планування;
- відсутність системи стратегічного планування та довгострокових цілей бізнесу.

Більше того, багато менеджерів навіть не знають, які процеси відбуваються у їхній компанії і наскільки вони ефективні. Злагоджена командна робота – двигун будь-якого бізнесу.

Зважаючи на розглянуті вище теоретико-методологічні шляхи визначення цієї категорії управління персоналом, на рис. 1.1 показано основні ознаки команди.



Рисунок 1.1 – Ключові ознаки команди в організації (складено автором за джерелом [4])

У світовій практиці існують різні моделі команд [26]:

1. Традиційна модель. Це група працівників із традиційним лідером. Керівник групи також поділяє повноваження та відповідальність із членами своєї команди. Ступінь цієї відповідальності залежить від масштабу вирішуваних завдань, але традиційний керівник команди, який відповідає за все, може дозволити іншим членам команди взяти на себе роль лідера.

2. Модель командного духу. Описує групу працівників, які працюють на одного менеджера. Члени команди задоволені та натхненні своєю роботою, бо в ній панує командний дух і здається, що все гаразд. Але це не зовсім команда, бо завжди є один працівник, який про все подбає. Також немає поділу повноважень та відповідальності.

3. Передова модель. Описує групу працівників, які керують самі собою. У цій команді немає жодного працівника, який мав б повноваження приймати будь-які рішення, що впливають на всю групу. Це так звані робочі колективи, що самокоординуються, де кожен має право і відповідальність за всі прийняті рішення.

4. Модель цільових завдань. Належить до команди, яка збирається лише на певний час для роботи над конкретним проєктом чи завданням. Таку команду традиційно називають оперативною групою чи проєктною командою.

5. Модель кіберкоманди. У цій моделі члени команди зустрічаються дуже рідко. Їх називають "кібер" або "віртуальними" командами. Ці команди відрізняються від інших тим, що для досягнення своєї мети команда повинна працювати разом, але члени команди можуть зустрічатися тільки на початку проєкту, обмінюватися інформацією електронною поштою, телефоном або влаштовувати відеоконференції [25].

Під групою розуміється об'єднання співробітників до виконання окремих завдань. Відмінності між групою та командою показані у табл. 1.2

Таблиця 1.2 – Відмінні риси команди від групи [11]

Група	Команда
– є сильний, цілеспрямований лідер групи; – у кожного учасника своя ціль; - усі учасники групи незалежні один від одного; – особиста відповідальність за роботу; - зустрічі для обміну ідеями та інформацією; – робота на індивідуальний результат; - подолання труднощів поодиночі.	– управлінські ролі розподілені; – у всіх учасників загальна ціль, заради якої вони можуть пожертвувати особистими інтересами; – взаємозалежність між учасниками команди; – зустрічі для спільного планування та прийняття командних рішень; – ефективність залежить тільки від колективної роботи; – учасники команди працюють разом на загальний результат та несуть за нього відповідальність.

Розмір команди також є важливим для її раціонального управління. Кількість членів команди та їх значущість для керівництва представлені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Визначення розміру команди [11]

Розмір команди	Характеристика
Від 2 до 3 осіб	Ефективно працюють з чітко сформульованими завданнями, де може бути одне рішення. Але завжди є ризик того, що об'єднуються двоє проти одного.
Від 4 до 6 осіб	Плідна взаємодія між членами команди, ніхто не обмежений у висловленні своєї думки, робота розподіляється раціонально. Неформальна й досить зручна організація роботи.
Від 7 до 12 осіб	Вимагає чіткого керівництва та постійного контролю, який є невід'ємною частиною будь-якої організованої структури.
Більше 12 осіб	Час, відведений працювати, використовується на вирішення міжособистісних суперечок, формуються конфліктні міні-групи. Занадто багато ресурсів присвячено вирішенню організаційних проблем.

Нижче наведено основні умови ефективної командної роботи [17]:

1. Наявність чіткої мети. При побудові команди мета має бути конкретною, вимірною та досяжною і до членів команди повинно доведено за який час треба виконати завдання.

2. Кількість. Згідно з численними дослідженнями, проведеними протягом кількох десятиліть, оптимальний розмір команди зазвичай становить 5-9 осіб. Відхилення від правила 7+2, що зустрічаються на практиці, зазвичай призводять до набагато нижчих, ніж очікувалося, результатів і зрештою призводять до втрати віри в ефективність та зміст командних зусиль.

3. Загальні знання. Без загальних знань команда зможе розвинути інтуїцію, необхідну у бізнесі. Під час створення команди на вирішення стратегічних завдань проривної організації необхідно надавати фінансові, збутові, виробничі та інші послуги менеджерам, що у цій команді, із загальним розумінням істотних питань бізнесу.

4. Різні навички та здібності. Команди зазвичай створюються на вирішення незвичайних, досить складних і багатогранних завдань. Очікувана синергія можлива лише тоді, коли загальні знання членів команди доповнюються різними навичками та здібностями.

5. Довіра. Довіра — це показник стосунків. Найкращий спосіб завоювати чи зміцнити довіру — діяти так, як задумано.

6. Стимули. Члени команди працюють у відповідності до стимулів, і тут важливу роль відіграє пряма винагорода керівника. Сильним стимулом є і те, що успішна командна робота може призвести до вищої продуктивності у сфері, безпосередньо дорученої роботи менеджеру. Не слід ігнорувати участь групи авторитетних лідерів у вирішенні вирішального, масштабного завдання.

7. Відповідальність. Менеджери у групах несуть лише індивідуальну відповідальність за реалізацію цілей, поставлених вищими менеджерами. Проте команда передбачає об'єднання співробітників на вирішення спільних завдань. Тут реалізуються одночасно два види відповідальності — за себе та за колектив. Є відповідальність за премію, зарплату, посаду, кар'єру.

8. Взаємозамінність. Члени команди мають бути взаємозамінні. Догляд чи заміна однієї чи навіть двох осіб з будь-якої причини не повинні впливати на результати команди.

9. Поява лідера. У команді немає начальника, у неї має бути лідер. Про це варто пам'ятати, особливо коли йдеться про менеджерів, які будують команди та планують їхню безпосередню участь у їхній роботі. Враховуючи той факт, що до команд запрошуються менеджери одного рівня ієрархії влади, справжній лідер може виявитися вже під час роботи.

Саме менеджер (лідер) повинен забезпечити дотримання вище розглянутих умов, без яких команда не буде повністю ефективною. Крім роботи в команді, такому менеджеру приходится вести переговори з вищим керівництвом,

особливо відстоюючи інтереси членів своєї команди, уточнюючи та навіть коригуючи ключові позиції.

1.2 Етапи створення ефективної команди

В історії розвитку світового бізнесу існує два основні методи побудови команди [7]:

1) американська модель, де інтереси кожного члена команди принципово перевершують спільні інтереси. Власний інтерес змушує всіх членів команди змагатись один з одним;

2) Японська модель, в якій інтереси команди ставляться вище за інтереси окремих її членів.

Основною створення команди є визначення цілей та завдань її створення (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Цілі та завдання створення команди в організації (створено автором за джерелом [24])

Під час створення команд слід враховувати такі аспекти [5]:

- визначення цілей групи та інформування всіх учасників;
- ретельний відбір членів групи з урахуванням необхідних навичок та можливостей взаємодоповнюваності;
- потенційний внесок кожного члена групи у роботу групи та відчуття його важливості та взаємозалежності з іншими членами;
- визначення культурних відмінностей між членами групи та методів ефективної співпраці;
- вимірювання результатів групової роботи та їх зміни в залежності від поліпшення взаємодії, подолання стресу відповідно до поставлених цілей;
- спеціалізоване навчання членів команди для розвитку міжособистісних та міжкультурних навичок;
- створити комунікаційні зв'язки між членами групи для кращого розуміння та обміну інформацією між членами групи;
- винагородження членів команди за обґрунтування нових ідей та вжиття відповідних заходів.

Основні етапи формування команди виділені та представлені на рис. 1.3.

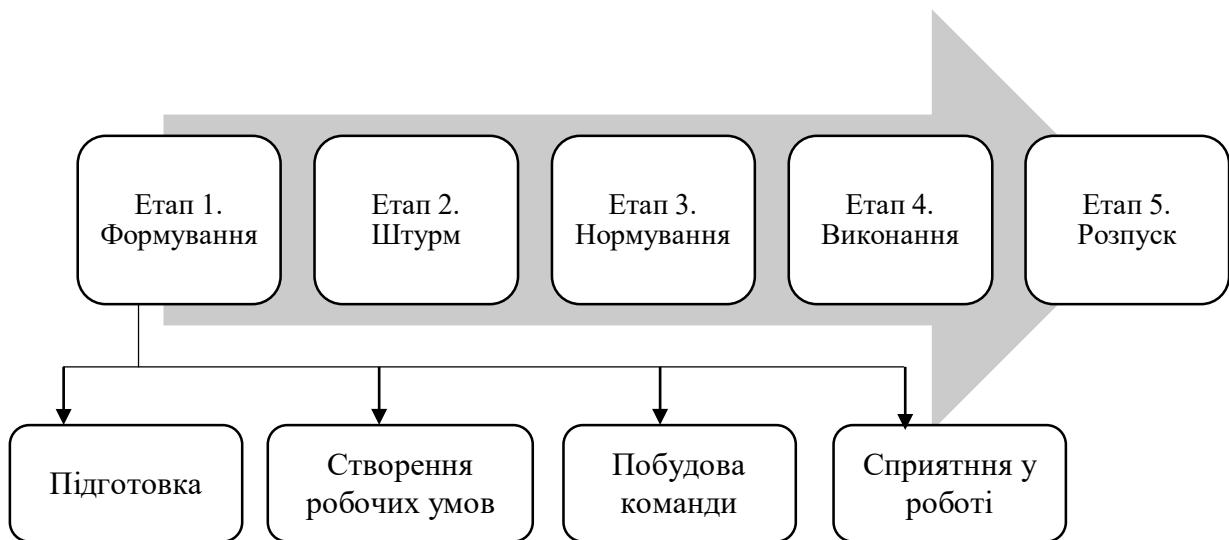


Рисунок 1.3 – Основні етапи розвитку команди [21]

Перший етап створення (формування) команди можна розділити на 4 етапи:

1. Підготовка при прийнятті рішення, а саме яку роботу необхідно виконати; чи потребує завдання команда; яка структура управління має бути в команді; визначення командних цілей.

2. Створення умов праці, тобто надання всіх необхідних матеріалів та обладнання для виконання роботи, та дуже важливо переконатися, що в команді дійсно є працівники, готові для виконання роботи. Команди повинні бути забезпечені всім необхідними для ефективної діяльності ресурсами, особливо матеріальними (знаряддя праці, обладнання та засоби); людські ресурси (підходящий склад кваліфікованих співробітників); організаційна підтримка (готовність організації дозволити команді виконувати свої роботи оскільки вони вважають за необхідне).

3. Формування команди – етап, у якому визначаються ліміти працівників які утворюють команду; узгоджується хід виконання завдань; визначається система поведінки, необхідна всім членам команди.

4. Допомога у працевлаштуванні надається шляхом втручання у вирішення проблем; поповнення колективу матеріальними ресурсами; замінюючи тих, хто залишив групу. Таким чином, колектив із робочої групи, створеної для виконання тієї чи іншої діяльності, перетворюється на якісний колектив.

Другий етап розвитку команди – штурм. На цьому етапі члени команди розпочинають роботу. Конфлікти можуть виникнути, коли працівники висувують різні ідеї задля досягнення мети. За цей час вони помічають відмінності, а не подібність, і деякі учасники залишають групу.

На цьому етапі дуже важливе спілкування. Напруженість зростатиме, а суспільне визнання стане важливим елементом взаємодії.

Отже, в штурмовій фазі члени команди починають виявляти свій справжній стиль. Вони починають втрачати терпіння і намагаються зрозуміти один одного,

що призводить до роздратування та розчарування. На цьому етапі контроль стає серйозною проблемою.

Третій етап розвитку команди – нормування. На цьому етапі працівники починають усвідомлювати, які спільні функції виконувати, які стилі спілкування виражати, яка спільна мета. Як правило, вони частіше спілкуються один з одним і добре проводять час у своїй атмосфері. За необхідності в робочий процес можна включити навчання та тренінги. Це зміцнить команду та буде стимулювати членів команди працювати один з одним у гарному настрої. Тому на цьому етапі нормалізуються конфлікти, підвищується активність членів команди. Виникає поняття «ми» та згасає почуття «я» [23].

Четвертий етап – виконання. Це етап характеризується тим, що члени команди готові, компетентні та здатні самостійно приймати рішення щодо проблем, які виникають. Обов'язково всі зусилля мають бути спрямовані на покращення команди, а не лише на спільну роботу. Колектив – зріла компанія. Працівники цієї компанії розуміють свої ролі та обов'язки й вкладають більше зусиль у процеси. Члени команди стають практичними та продуктивними, цілеспрямованими, зосередженими на цілі. На цьому етапі слід заохочувати покращення, і це робиться шляхом постановки перед командою нових завдань.

П'ятий етап – розпуск – завершальний етап. Характеризується тим, що завдання виконано, мета досягнута, учасники залишили колектив.

Кожен член команди має свій темперамент та індивідуальні здібності. В ідеалі характеристики співробітників мають доповнювати одне одного. Один працівник може виконувати декілька функцій. Однак для ефективного функціонування команди всі ролі мають бути розподілені між її членами. [11]

1. «Голова» — авторитетна людина, яка має велику самодисципліну, вміє ставити перед командою стратегічні цілі та завдання. Голова повинен домогтися цього перш за все не за рахунок своїх прав і повноважень, а завдяки організації роботи, коли члени команди виконують завдання поставлені перед ними як свої.

Керівник ініціює діяльність колективу, шукає нові сфери застосування своїх можливостей, координує та інтегрує зусилля різних підгруп або членів колективу, спрямовує виконавчу роботу, спрямовує творчий процес у потрібне русло.

2. «Генератор ідей». З усіх членів команди у нього найвищий рівень інтелекту та найрозвиненіша уява. Це постачальник оригінальних ідей, думок, пропозицій, нових підходів та нестандартних рішень. Радикальний характер його мислення та увага до функціональних проблем часто призводять до теоретичних резервуарів, з яких нелегко вибратися. Через свою неуважність він може припускатися помилок у деталях. Його головне завдання — розпалювати пожежі, хоча він часто може образити інших членів команди, особливо якщо вони не згодні. Мати справу з такими працівниками непросто, іноді доводиться піддаватися певним рисам їхнього характеру. Проте результати їхніх дій варті тих незручностей, які має зазнати група.

3. «Аналітик-скептик». Його внеском є аналіз вже поданих пропозицій. Звісно, цього потребує високий рівень інтелекту. Такий працівник, швидше за все, не матиме оригінальних пропозицій та ідей, але встановлюватиме критерії, за якими ідеї мають оцінюватися, і обов'язково виявить помилки у мисленні, які зроблять проєкт, що обговорюється групою, більш здійсненним.

4. «Комунікатор – система пошуку інформації». Він офіцер розвідки, який володіє винятковими навичками та здібностями у спілкуванні з працівниками. Він та співробітники, які приносять інформацію, нові ідеї та повідомляють про всі події, підтримує відносини з різними зацікавленими сторонами, запобігаючи тим самим рецидиву групового мислення, коли приймаються рішення.

5. «Душа групи». Він найчутливіший член команди, працює краще за інших і в той же час дуже добре обізнаний і чуйний до проблем своїх колег. Він розумний колективіст, добрий, чуйний, зміцнює колектив, емоційно підтримує

ініціативу, позитивно оцінює внесок членів колективу у спільну справу. Без нього все буде лише гірше, особливо у кризових та стресових ситуаціях.

6. «Секретар - особа, яка приймає рішення». Його основна функція – надати результатам прозору форму. Він дбає про те, щоб об'єднати всі ідеї та думки в один підсумковий проєкт, тому закликає всіх взяти участь у підведенні підсумків обговорення проєкту, забезпечує ясність формулювань, а висновки підтверджують доцільність та рентабельність проєкту.

7. «Організатор». У ньому чітко наголошується практична реалізація завдань. Це оптимізує роботу і доводяться всі справу до кінця.

8. «Контролер-фінішер». Націленість на кінцевий результат. Це впорядкований працівник, який категорично не любить лінощів і вимушеного дотримання планів і належної якості роботи. Контролер не заспокоїться, поки сам не перевірить кожну деталь, йому треба переконатися, що все зроблено так, як заплановано. У нього сильний характер і відмінне почуття ритму та часу.

Також зрозуміло, що без лідера немає команди, тому для більш ефективного управління командою (взаємодії з учасниками) необхідні якості, а саме [22]:

1. Лідери мають позитивне ставлення до дійсності, яке проявляється у позитивному сприйнятті поточної ситуації, себе та інших працівників.

2. Лідер не повинен бути егоїстичним. Він завжди зацікавлений у спільній справі, готовий відстоювати спільні інтереси, заради чого здатний підкоритися тому, хто є лідером у конкретний момент, готовий слідувати за ним та брати активну участь у роботі колективу.

3. Менеджер завжди намагається розвивати свою особистість, удосконалювати її за рахунок багатого потенціалу зростання, що дозволяє йому справлятися з більш складними завданнями.

4. Дуже цінна лідерська якість – вміння виконати будь-яке завдання.

5. Прихильність до спільної справи, свого керівника та організації, яка ставить їх інтереси вище за власні бажання, важлива в управлінні іншими працівниками команди.

6. Найважливішою характеристикою лідера є гнучкість, що дозволяє ефективно діяти у непередбачених ситуаціях.

7. Нечесний менеджер не матиме влади у жодній команді. Колектив поважає працівника, який має сильний та надійний характер, гарантує послідовність у діях та словах.

8. Не останнє місце серед якостей лідера займає широта кругозору, що дозволяє бачити стан усієї організації, її потреби та потреби.

9. Дисципліна, готовність виконувати вимоги незалежно від особистих проблем та настрою – гарант уникнення неприємних сюрпризів та основа авторитету.

10. Здатність до позитивної подяки властива кожному працівнику. Прояв заслуженої подяки як до тих, від кого ви залежите, так і до тих, хто вам довіряє – остання у цьому списку, але не найважливіша риса лідера.

При побудові команди слід враховувати такі напрями [24]:

- професіоналізм членів команди, індивідуальні та командні навички;
- розширення повноважень та ускладнення завдань;
- побудова взаємовідносин з клієнтами, постачальниками та партнерами;
- контроль робочих процесів, дотримання стандартів та обмін досвідом;
- розвиток творчого підходу, просування інновацій;
- поліпшення якісних показників, зниження витрат;
- скоротити терміни виконання завдань та підвищити мобільність.

1.3 Особливості процесу формування командного духу та створення креативного середовища в організації

Командний дух - це сукупність психологічних явищ, які описують неформальні відносини співробітників із колегами та організацією. В основі команди є єдність цілей, що мотивує їх працювати разом. [12]

В організації важлива здатність створювати та підтримувати командний дух на відповідному рівні. Існують такі компоненти, що відображають справжню згуртованість команди [19]:

1. Визнання. Вміння прийняти іншого працівника, визнати її можливості та значимість.

2. Солідарність. Команда об'єднується, коли вона досягає успіху та долає особисті чи колективні труднощі.

3. Зіткнення. У результаті співробітники починають краще розуміти одне одного, зникає прагнення конфліктів.

4. Лояльність. Стосовно друг до друга і до групи загалом. Дотримання внутрішніх правил, встановлених командою.

Є фактори, що сприяють розвитку командного духу, та фактори, що перешкоджають цьому (рис. 1.4).

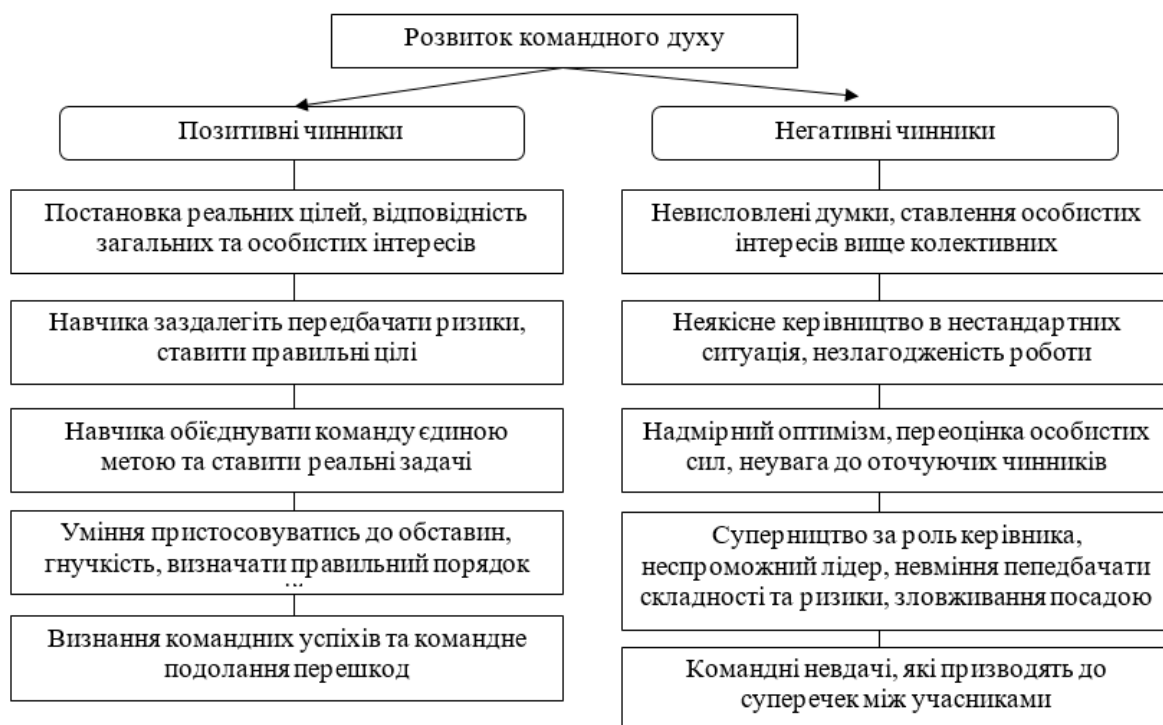


Рисунок 1.4 – Чинники, які сприяють розвитку командного духу (створено автором за джерелом [4])

Досвідчений керівник здатний об'єднати співробітників та спрямувати їх зусилля на досягнення спільної мети. Він може працювати в команді, тому що його успіх залежить від успіху всієї групи. У табл. 1.4 міститься невичерпний список інструментів щодо реалізації функцій управління командою.

Таблиця 1.4 – Інструменти реалізації функцій управління командою [20]

Напрями діяльності	Функції управління персоналом (ФУП)	Інструменти реалізації ФУК
Пошук талантів	– виявлення потрібних і талановитих для роботи в команді; – залучення потенційних кандидатів на вакансії; – відбір ліпших з потенційних кандидатів	– публікація вакансій; – збір поданих резюме кандидатів, внутрішніх претендентів та зовнішніх; – інтерв'ю з кандидатами; – ролеві вправи на комунікацію
Збереження талановитих працівників	– забезпечення підвищення рівня задоволеності співробітників; – оцінювання результативності роботи; – моніторинг продуктивності праці	– вивчення чинників впливу; – посилення командного духу; – мотивування на самореалізацію в організації; – атестаційні процедури; – оцінка та самооцінка; – оправедлива винагорода
Максимізація внеску в організаційний результат	– адаптація новоприбулих до організаційних умов; – розвиток співробітників; – формулювання амбітних цілей і складних завдань; – визначення ролей і планування кар'єри; – збільшення віддачі й орієнтація на результат; – контроль за міжфункціональними робочими групами	– ознайомлення з нормами та правилами; – проведення розвиваючих семінарів, тренінгів; – виділення пріоритетних цілей і завдань; – виявлення потенційно сильних ролей; – формування резерву персоналу; – методи збільшення самовіддачі
Забезпечення спадкоємності	– раціоналізація кількості (скорочення) персоналу; – формування кола внутрішніх консультантів (наставників)	– процедури звільнення; – створення інституту наставників; мотивування наставників; – створення атмосфери спадкоємності

Креативні стратегії в управлінні командою дозволяють знаходити та застосовувати нетрадиційні підходи, що спрямовують діяльність конкретного співробітника у потрібний функціональний напрямок. Застосовуючи

інструменти управління командою, керівнику потрібно вибрати правильну позицію і поведінку із співробітниками:

- перед прийняттям рішень цікавиться думкою співробітників;
- інформувати про результати роботи команди, своєчасно повідомляти про нові завдання;
- грамотно розподіляє роботу з огляду на можливості кожного; делегує повноваження;
- сприяє співпраці, взаємодопомозі та злагодженій роботі; підтримує співробітників, охоче допомагає їм вирішувати проблеми;
- правильно оцінює успіхи кожного члена групи;
- забезпечує взаємодію команди із зовнішніми структурами.

Комфортне середовище – це психологічна атмосфера, умови праці та можливості відновитися та відпочити. Для створення комфортної обстановки необхідно [3]:

- можливості та відповідальність за свою роботу;
- умови для визначення ініціативи та надання зворотного зв'язку компанії;
- тісна співпраця між різними групами співробітників;
- зручна організація робочого місця співробітників;
- створити систему мотивації співробітників, яка допомагала б розподіляти винагороду за результатами, заохочувати просування по службі, розширювати можливості, заохочувати відкриття нових ідей, заохочувати ініціативу та лідерство;
- правильне харчування та здоровий спосіб життя. Компанія має заохочувати подібні ініціативи;
- відпочинок та дозвілля: організація корпоративних свят, конкурсів, виїздів та екскурсій, тобто для використання різних методів та заходів при створенні творчого колективу;
- ставитися до співробітника як до цілого;

- сумісність ефективно взаємодіючих співробітників;
- найм кваліфікованого персоналу;
- змінити робоче середовище, щоб уникнути рутинності, що сприяє появі автоматизації та створенню нових завдань для працівників;
- створення умови та управлінських навичок, що дозволяють прислухатися до підлеглих з метою подолання перешкод, що заважають розвитку творчого колективу в організації;
- робота за принципом «Ваш успіх — мій успіх», мінімізація витрат часу на бюрократичні та непродуктивні відносини та внутрішні конфлікти.

Розглянувши теорії креативності, пов'язаної з практичною діяльністю компаній, можна сформулювати правила створення та ведення діяльності креативних компаній та способи активізації виявлення креативності співробітників (табл. 1.5).

Відповідно до теорії творчості та вивчення корпоративного середовища, менеджери повинні керуватися конкретними принципами творчості при формуванні творчої культури, що сприяє творчим відкриттям, також формувати команду, щоб створювати нові рішення, ідеї та творчі рішення.

Отже, при створенні окремих творчих груп чи відділів, команд, варто використовувати методи підтримки творчості, що дозволяють свідомо генерувати оригінальні ідеї, шукати альтернативні підходи до загальних завдань та вирішення проблем. Методи підтримки творчості допомагають чіткіше сформулювати завдання, прискорити процес пошуку ідей, збільшити їхню кількість, розширити картину проблеми, зняти ментальні блоки. Користуючись, методами формування ефективної команди дозволяє скорочувати час для пошуку ідей, організовувати та вдосконалювати процес пошуку ідей. Отже, методи можна використовувати як індивідуально та і у групах.

Таблиця 1.5 – Принципи створення креативних команд в організації [18]

Назва принципів	Опис принципів	Методи
Комфортне середовище	Створення психологічного клімату, мотивація працівників.	Мотивація працівників завдяки високій фінансовій винагороді та можливостям для реалізації потенціалу працівника, оформлення робочого місця праці. Корпоративний відпочинок, свобода висловлювань.
Пошук талановитих працівників	Набір здійснювати відкритими та спрямованими на пошук талановитих творчих спеціалістів, які мають досвід роботи. Проводити роботу з пошуком потенційних талантів.	Застосовувати нестандартні тести та випробування, що дають змогу виявити потенціал.
Кваліфікований розподіл ідей	Розподіл ідей за певними параметрами та вибір кращих і достойних ідей.	Розподілення ідей за строками: поточні, тактичні, стратегічні.
Планування альтернатив	Набір альтернативних ідей, рішень і проєктів для зміни неефективної сьогоденної діяльності	Підбір структурованих рішень, погляд на використання їх у майбутньому.
Створення самостійних творчих груп або відділів	Вирішення поставлених цілей і завдань, використовуючи інтелектуальний та творчий потенціал працівників.	Застосування методів: «Мозковий штурм», «Дерево цілей», «Дельфі».
Творчий розвиток ідей	Отримання досвіду у процесі створення нестандартних рішень та ідей. Реалізація ідей від початку до кінця.	Отримання досвіду для створення креативних продуктів.
Нова діяльність та нові знання	Нові завдання, обов'язки, робота створюють нові міркування, роздуми та ідеї.	Спроби зробити те, що досі не робилось. Зміна робочих процесів.
Орієнтація на потенціал та можливості	Спрямованість роботи працівників на пошук можливостей та реалізацію переваг.	Креативні ідеї перетворюють в реальні продукти.
Гнучкість творчості	Ідеї та рішення спрямовані на отримання конкретних фінансових прибутків.	Обчислення прибутку чи збитку від реалізованих ідей, економічна ефективність

Методи — це алгоритми, які обов'язково вирішують проблему, а скоріш задають напрям і дисциплінують потік думок, збільшуючи ймовірність появи хороших ідей.

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Дослідження процесу формування ефективної командної взаємодії в організації

Війна, пандемія та загальна нестабільність світової економіки поставили компанії у складне становище. І його порятунок – ефективний менеджмент, тобто керування командою.

Для багатьох компаній процес створення командної взаємодії є найважливішим завданням системи управління, адже ефективна командна робота співробітників дозволяє суттєво підвищити ефективність роботи та швидкість реалізації важливих проєктів. У цьому складність організації ефективного командного взаємодії у психологічному розмаїтті співробітників, які можуть бути потенційними членами команди, що з погляду сучасного менеджменту визначає необхідність пошуку нових, ефективних методів управління працівниками команди, в якому вони об'єднуються для досягнення оперативних, тактичних та стратегічних цілей організації.

Основа успішного бізнесу – згуртована, зацікавлена та мотивована команда. Іншими словами, команда, яку можна назвати «здоровою».

Команда співробітників не може стати єдиною, тому варто приділити увагу створенню «команди мрії», де кожен учасник відчуває задоволення від роботи та можливості розвитку. Ці відносини будуть важливим чинником утримання працівників.

Розглянемо статистичні дані, що демонструють важливість управління командою та побудови відносин. Наприклад, команди з високою залученістю співробітників на 23% прибутковіші за інших. Крім того, вони мають такі позитивні відмінності [16]:

- лояльність клієнтів вища на 10%;
- продуктивність вища на 14%;
- продажі вищі на 18%.

З метою оцінки розвитку командної взаємодії у компанії, було проведено опитування серед співробітників. У дослідженні взяли участь 120 співробітників, переважно офісних працівників та керівників різних рівнів.

У ході дослідження, відповідаючи на питання про важливість для них своєї команди, 43,5% респондентів відзначили, що співробітники, з якими вони працюють, – це команда професіоналів, які працюють разом, 9,8% респондентів сказали, що їхні колеги – це команда односторонців та на жаль, у 30,1% співробітників є команда, що складається зі звичайних колег, з якими вони працюють випадково і незабаром розійдуться після закінчення спільного проєкту (рис. 2.1) [16].

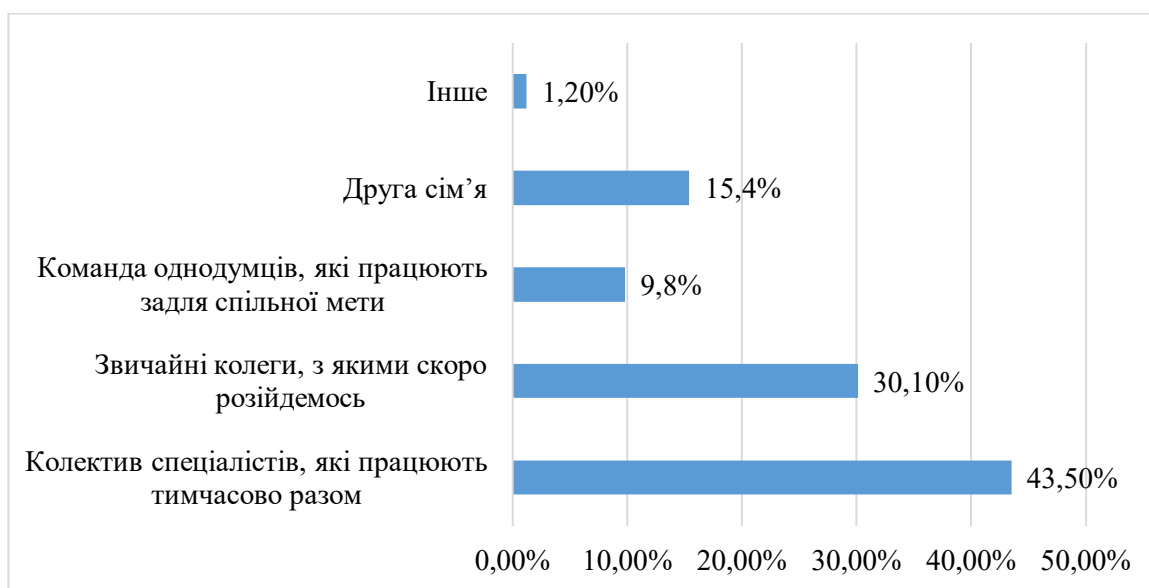


Рисунок 2.1 – Результати опитування соціологічного дослідження серед працівників організацій, щодо значення їх колективу для них(створено автором за джерелом [16])

З даних, наведених на рис. 2.1, можна зробити висновок, що це насамперед недолік керівництва, орієнтованого лише на нюанси роботи та небажання згуртувати колектив у команду, оскільки лише 15,4% співробітників говорять про свій колектив, як про другу родину. В результаті більшість респондентів хотіли б чергувати роботу в команді з роботою поодинці – 61,3% вважають таке поєднання оптимальним. При цьому 17,8% воліють працювати в команді, а 19,7% вважають себе одинаками, які воліють працювати поодинці, це може бути пов'язано з тим, що велика кількість співробітників має невдалий досвід роботи в команді, можливо, пов'язаний з недостатньою організацією колективної роботи (рис. 2.2).

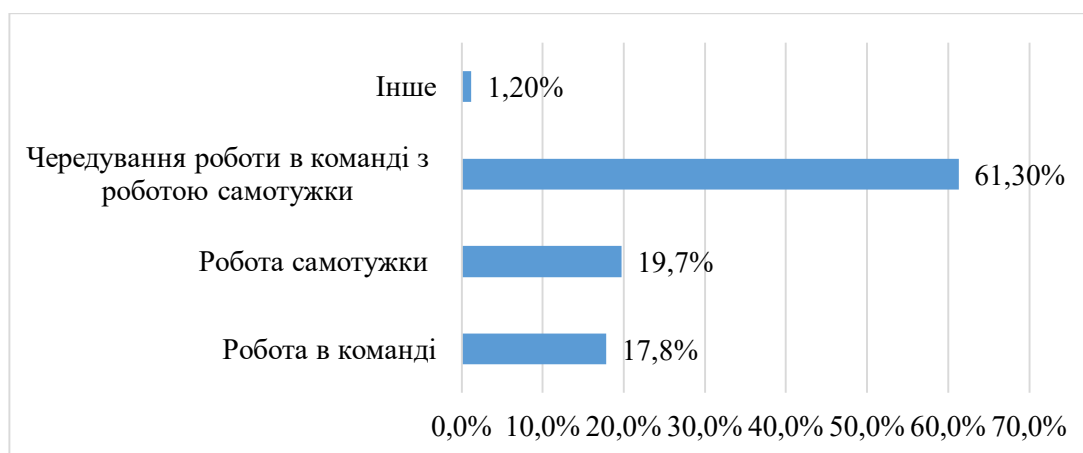


Рисунок 2.2 – Результати опитування соціологічного дослідження серед працівників організацій, щодо зрічності формату їх праці для них (створено автором за джерелом [16])

Дослідження показують, що 36,3% респондентів готові досягти успіху в команді, а 19,7% вважають, що цього легше досягти поодинці, і 55,3% респондентів відповіли, що все залежить від поставленого завдання (рис. 2.3).

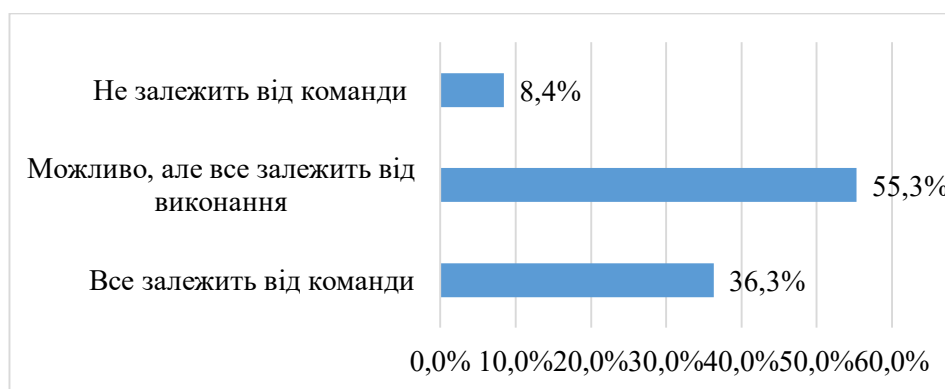


Рисунок 2.3 – Результати опитування соціологічного дослідження серед працівників організацій, щодо ефективності командної роботи у досягненні значимих результатів (створено автором за джерелом [16])

Опитування показує, що у десять разів більше працівників вірять у дух товариства співробітників, ніж у те, що ці поняття несумісні. Ще 29,2% хочуть дружити, якщо корпоративна культура компанії не передбачає іншого – і лише в тому випадку, якщо роботодавець здатний створити в компанії по-справжньому дружню атмосферу (рис. 2.4). На жаль, 8,1% респондентів відзначили, що вважають дружні стосунки дуже важливими для командної роботи, але такого досвіду вони не мали.

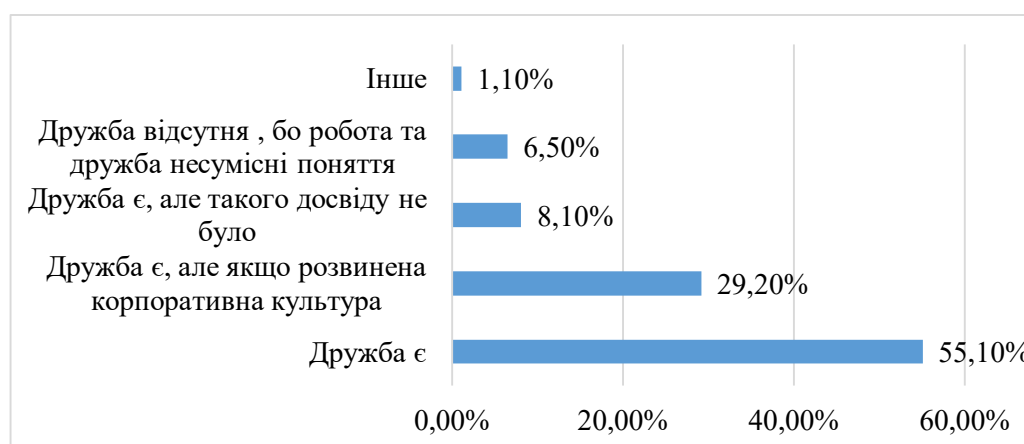


Рисунок 2.4 – Результати опитування соціологічного дослідження серед працівників організацій, щодо можливості дружніх відносин між колегами (створено автором за джерелом [16])

Наступне питання із опитування серед співробітників компаній, дозволяє зробити висновок, що керівництво не докладає достатньо всіх зусиль для об'єднання своїх співробітників (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Результати опитування соціологічного дослідження серед працівників організацій, щодо діяльності керівника для підняття командного духу (створено автором за джерелом [13])

Як видно з рис. 2.5, 33% учасників опитування переконані, що в компанії немає командного духу, і керівництво нічого не робить для розвитку команди, ще 43% відповіли, що окремі заходи для підняття командного духу проводяться, але цього не достатньо. А той час, 18% вважають, що керівництво докладає необхідних зусиль для побудови команди, та лише 6% опитуваних вважають, що вони вже мають відмінний командний дух у своїй команді.

Аналізуючи конкретні заходи, які сприяють формуванню команди у компанії, більшість респондентів вважають свята з нагоди важливих для компанії подій найбільш поширеною формою командного спілкування - 80% респондентів обрали цей варіант. Більшість респондентів обрали такі варіанти: безпосередня робота керівників груп із підлеглими - 38,2%, колективне вирішення проблем - 34%. Третина вважають спільне навчання хорошим способом згуртування команди. Проте 46% учасників дослідження заявляють, що ходять до театру та кіно разом та це в свою чергу сприяє також розвитку командного духу та

командної єдності (рис. 2.6).

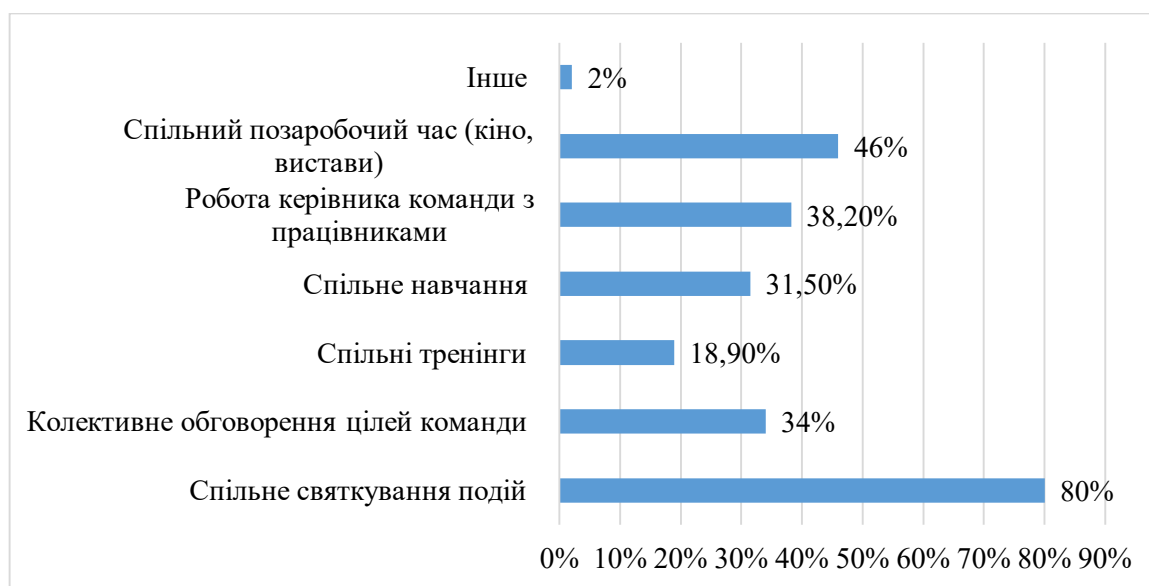


Рисунок 2.6 – Результати опитування соціологічного дослідження серед працівників організацій, щодо командоутворюючих заходів в компанії (створено автором за джерелом [16])

Отже, аналізуючи результати опитування, слід зазначити, що згуртована команда залишається мрією багатьох співробітників компанії. Відповідаючи на різні питання про побудову команди, майже третина респондентів вважають, що їхня компанія не приділяє цьому питанню стільки уваги, скільки варто було б. Менеджменту є ще куди вдосконалюватися, оскільки згуртовані команди виявилися більш ефективними, ніж команди «випадкових людей».

2.2 Рекомендації менеджерам щодо налагодження та підтримки ефективної роботи у команді під час війни

Новий менеджер, який починає працювати у старому колективі, повинен ознайомитися з діяльністю колективу перед тим, як розпочати виконання своїх обов'язків. У перші місяці керівник повинен [22]:

- познайомитися з кожним членом команди індивідуально, вислухати його, зрозуміти його побажання, роль, обов'язки і те, чого він очікує від своїх колег;
- організувати короткі зустрічі команди, розказати про себе, чітко визначити свої обов'язки, визначити організаційні моменти та основні напрямки діяльності;
- зрозуміти стиль управління попередника, при необхідності внести зміни;
- оголосити принципи свого індивідуального та колективного керівництва;
- дуже чітко визначити, що є предметом обговорення, а що ні (це стане основою для формування формальних та неформальних правил).

Наступні методи допоможуть повернути втрачений ентузіазм команді [9]:

- розкрити можливі причини застою, відсутності результатів, конфліктів, збоїв у роботі і т.д.;
- запропонувати прагматичне вирішення проблем, що призвели до зниження активності;
- обговорити з кожним співробітником його побажання та очікування;
- переконатися, що всі члени команди розуміють завдання та кінцеву мету;
- нагадати співробітникам про сформульовані цілі та шляхи їх досягнення;
- прийняти більш авторитарний стиль керівництва;
- намагатися не відкладати зустрічі, та уникати довгих дискусій на будь-яку тему;
- зміцнити внутрішню згуртованість, сформулювати загальне бачення мети в команді.

Розглянемо чинники, що впливають результативність команди, опишемо їх вплив на результативність команди під час повномасштабної війни та дамо практичні рекомендації керівникам команд (рис.2.7).

З рис. 2.7 можна побачити, що на роботу команди впливає зовнішнє середовище, таке як ринок, організація, ресурси; кількість та якість співробітників, їх компетенції та мотивація; ролі у команді, які повинні бути чітко визначені, хто за

що відповідає; такі процеси, як спілкування, співробітництво, конфлікти, атмосфера у колективі; цілі і чи досягає команда очікуваних результатів.

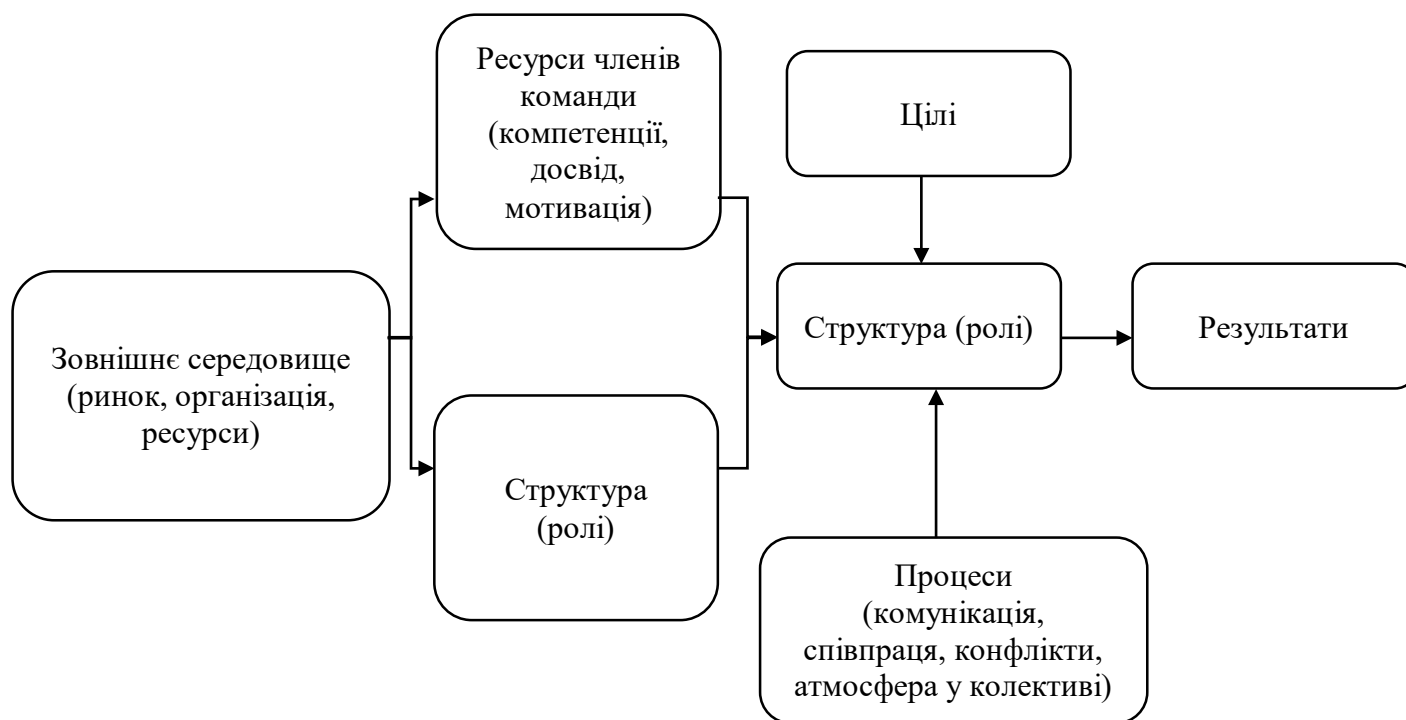


Рисунок 2.7 – Фактори впливу на ефективну роботу команди (створено автором)

Розглянемо кожен фактор і визначимо можливі дії менеджера.

У ході війни зовнішнє середовище стає джерелом загрози для командування, як фізичної, так і інформаційної. Робітники не можуть відірватися від навколишнього середовища та повністю ігнорувати його, але можуть вчасно піти з небезпечної зони та зберігати пильність, щоб вчасно помітити загрозу. Менеджер повинен постаратися обмежити негативний вплив довкілля на себе та своїх співробітників. Співробітники відчувають страх, розгубленість та безліч негативних емоцій. І вони роздратовані та безпорадні, бо не можуть вплинути на ситуацію.

Хоч менеджер і не впливає на ситуацію, він може [1]:

1. Говорити про ситуацію максимально нейтрально та конструктивно. Найголовніше – створити канал виведення негативних емоцій за допомогою слів та

дій. Розмова – це перший крок до фіксації подій та осмислення того, що відбувається. Це відправна точка для майбутньої об'єктивної оцінки ситуації та планування.

2. Обмежити потік негативної інформації у колективі. Підтримувати позитивне та конструктивне спілкування. Наприклад, не надсилати інформацію про наступний обстріл, адже члени команди все одно про це дізнаються з новин. Краще поділитися хорошими новинами або надіслати аналітичний матеріал, який прогнозує розвиток подій. Менеджеру слід обговорити сценарії з командою, оскільки це допомагає їм відновити почуття контролю та впевненості.

У мирний час сприймається працівник, як спеціаліст та джерело компетенцій (навичок, умінь). Під час війни лідери повинні навчитися звертати увагу насамперед на психічний стан. Адже якщо працівник перебуває у стані апатії чи депресії, все, що пов'язане з робочим контекстом, буде для нього безглуздом. У цьому напрямку менеджеру необхідно:

1. Пам'ятати, що керівник також співробітник організації. Тому керівник повинен чітко розуміти, в якому емоційному та психічному стані він перебуває. Якщо він у незадовільному стані, насамперед потрібно допомогти собі, можна скористатися методичним матеріалом психологів.

2. Провести діагностику членів команди: який їхній емоційний та психічний стан. Якщо необхідно, необхідно допомогти їм перейти до більш конструктивного стану. Співробітник має спробувати впоратися із проблемами самостійно, а менеджер має їй допомогти. Можливі дії включають лист або дзвінок співробітнику, щоб запитати, чи в безпеці він, чи потрібна йому допомога і як керівник можете йому допомогти. Зараз дуже важливо вміти відрізнати ознаки ступору від паніки та паніки від істерії.

3. Пам'ятати, що керівник не може зробити все, у нього є межі своїх компетенцій та можливостей. У деяких випадках варто порадити співробітнику

звернутися до психолога або допомогти йому організувати зустріч/співбесіду по телефону.

Співробітник, який колись був «сонною мухою» в офісі, раптово демонструє піки продуктивності, залишаючи вчорашніх менеджерів розгубленими та паралізованими. Війна вчить нас відстоювати свою позицію та відповідати на важливі питання щодо нашої ідентичності. Отже, в такій ситуації, завдання менеджера:

1. Провести процедуру самовизначення самостійно, а саме чесно дати відповідь на запитання: «Хто я у цій ситуації?» Це дуже важливо, тому що відповідь на це питання дозволяє нам набути суб'єктивності та організувати практичну дію. Адже колись хтось, наприклад, знає, що він волонтер, йому легше точно визначити, що і як йому слід робити. Дії допомагають вам зробити свій внесок у досягнення спільної мети та відчутти себе потрібним.

2. Допомогати членам команди приймати рішення. Хтось відчуває потребу допомогти армії, а хтось хоче продовжити її справу. Лідер не повинен судити чи засуджувати працівника, а намагатися уникати ситуації, коли працівник гальмує та не діє. Можливо, так буде якийсь час, але чи зможе такий співробітник надовго залишитись у команді – питання відкрите [1].

У команді відбуваються три основні процеси – спілкування, координація виконання завдань та співпраця. У лідерів великі проблеми зі спілкуванням у мирний час, а у воєнний час це стає катастрофою. Багато менеджерів просто мовчать, інші продовжують спілкуватися, як ні в чому не бувало. Це може дратувати багатьох робітників, тому що як можна поводитися так недоречно у воєнний час? Деякі лідери спілкуються, але забувають, що самі перебувають у емоційному та деструктивному стані розуму. Цей стан може не збігатися з тим, що відчувають співробітники, і вони інакше. Хтось був у дорозі два дні та їде, а хтось втратив близького родича. У таких випадках керівник має:

1. Бути присутнім і спілкуватися, але враховувати контекст, вибирати правильні теми та канал спілкування. Бути обережним, адже некомпетентне та недоречне спілкування може нашкодити команді та співробітникам. Спілкування потрібне для того, щоб працівники відчували зв'язок. Під час війни команди стають важливим джерелом підтримки та стабільності для багатьох працівників. Менеджер повинен пам'ятати, що відсутність комунікації гірша за погану комунікацію.

Іноді те, що було важливим і значущим у мирний час, здається безглуздим під час війни через певну дезорієнтацію, спричинену частково невпевненістю в майбутньому. Деякі менеджери заспокоюють працівників і продовжують роботу, інші розуміють, що контекст змінився, і в таких випадках менеджер повинен слідувати наступному:

1. Підтвердити членам команди, що цілі та плани, над якими вони працювали, як і раніше, актуальні та необхідні.

2. Змінити цілі та завдання залежно від контексту та ситуації. Менеджер повинен спочатку обговорити це питання зі своїм безпосереднім керівником, а потім залучити до обговорення команду. Це дуже важливо, оскільки цілі є джерелом сенсу, а сенс є ключовим чинником мотивації та організації колективних дій. Адже команді важливо знати: те, що вони роблять, потрібне.

Тому, аналізуючи діяльність керівника за умов війни, можна сказати, кожен співробітник переживає цей період по-своєму. Складність для менеджера в тому, що йому доводиться справлятися не тільки з собою, а й підтримувати та організовувати команду.

Щоб дбати про команду, менеджер змушений спілкуватися з колегами. Роль лідера вимагає від нього аналізувати ситуацію, приймати рішення та займати певну позицію. Позиція дозволяє діяти. Дії означають більше ніж слова. Лідер стає взірцем для наслідування для своєї команди.

Співробітники можуть працювати лише тоді, коли вони перебувають у правильному емоційному та психічному стані. Завдання керівника – поставити

діагноз собі та команді та зробити все можливе, щоб забезпечити стабільне робоче середовище.

Менеджер повинен намагатися максимально обмежити негативний вплив довкілля. Необхідно обговорювати та осмислювати ситуацію, спілкуватися конструктивно, ділитися позитивними новинами, обговорювати сценарії розвитку подій.

Лідер дасть кожному члену команди можливість визначити, де він може бути найкориснішим, він поставиться з розумінням та оцінить кожен вибір та намагатиметься забезпечити підтримку та безпеку команди у важкі часи.

Також, дуже важливу роль відіграє планування робочих заходів в командній роботі. План доцільно скласти приблизно на 6-12 місяців, а переглядати та актуалізовувати – щокварталу, а може й частіше, в залежності від складності рішення завдань. Для цього необхідно слідувати наступним крокам, представлених на рис. 2.8.



Рисунок 2.8 – Кроки планування цілей працівника разом з менеджером (створено автором)

Менеджер також має встановити відповідні пріоритети в завданнях. Не потрібно казати співробітникам, що всі завдання однаково важливі і термінові.

Тому необхідно з'ясувати, що має стратегічне значення для своєчасної реалізації проєкту чи всієї організації, краще розставити пріоритети у всіх завданнях. Найкраще це зробити через диспетчер завдань. У результаті кожен учасник команди знатиме, що зробити насамперед, а що можна відкласти на потім. Це допоможе раціонально розподілити робочий час та уникнути дедлайнів.

Менеджер не може і не повинен виконувати левову частку роботи поодиночі. Тому необхідно делегувати колегам те, що вони можуть. Так, іноді буває, що доводиться довго пояснювати суть та етапи тих чи інших завдань, писати гайди та інструкції. Однак у делегування є й переваги:

- розширюється перелік компетенцій співробітників;
- у менеджера з'являється більше часу на вирішення стратегічних завдань.

Для підтримки ефективної командної роботи потрібне наставництво. Цей процес дуже важливий з погляду побудови команди. Від цього виграють і учні, і вчителі. Адже ділячись знаннями, співробітник систематизує їх у своїй голові і часто знаходить нестандартні варіанти вирішення завдань [15].

Працівник, який має наставника, швидко прогресує, тому що йому не доводиться проходити через безліч неправильних чи недоречних методів. Навпаки, він одразу зможе навчитися робити це максимально ефективно.

В процесі спілкування, члени команди різного рівня кваліфікації, повинні навчаються ставити запитання і відповідати на них, знати де взяти інформацію, правильно її подати та розуміти різні точки зору співробітників.

Без якісної комунікації практично неможливо успішно керувати командою проєкту. Найголовніше – адаптувати його так, щоб було зручно всім. Наприклад, можна домовитися, що питання, які не є терміновими, можна надсилати поштою, а ті, які вимагають негайної відповіді, мають з'являтися у месенджері.

Важливо розуміти, що суворе дотримання принципів управління який завжди працює. Іноді краще дотримуватися принципів ситуаційного лідерства, які визнають різницю між ситуаціями та співробітниками. Суть цього підходу

полягає в тому, що залежно від ситуації можна вибрати один із чотирьох стилів поведінки менеджера (рис. 2.9).

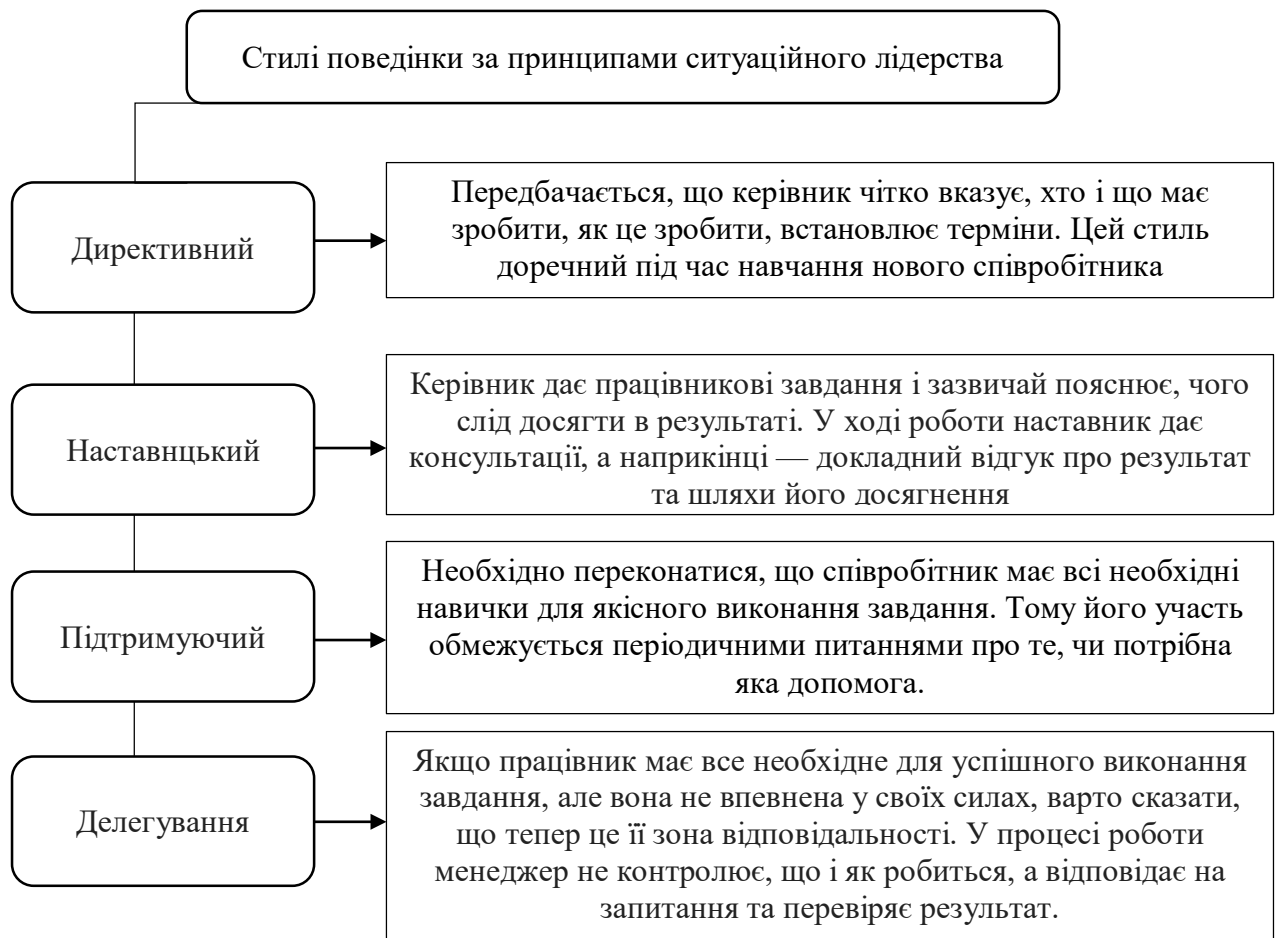


Рисунок 2.9 – Стили поведінки за принципами ситуаційного лідерства (створено автором за джерелом [20])

Також, потрібно не забувати про важливість вибору інструменту управління проєктною командою. Практика показує, що паперові блокноти, файли Word та Excel працюють лише у дуже невеликих групах, виконуючи мало простих завдань. Для серйозних проєктів та постійних клієнтів варто використовувати такі інструменти:

1. Тайм-трекер допоможе відстежувати час та виконання завдання, відповідального за виконання завдання та чи раціонально витрачається час. Якщо у проєкті є погодинна оплата, то це є контролем годин виконання завдання.

2. Таск-трекер, дозволяє відстежувати відповідальних за завдання, особливо коли найняті підрядні команди. Тому краще мати сервіс, у якому чітко визначено суть завдань, відповідальні за них менеджери та терміни виконання. Якщо потрібно мати комплексне уявлення про проєкти, розуміти статус завдань і постійно реагувати на зміни, то варто інтегрувати систему управління проєктами у свою роботу. Можна почати з недорогого плану початкового рівня та оновлювати його зі зростанням вашого бізнесу.

Отже, щоб ефективно та результативно керувати командою проєкту, необхідно не лише вивчати секрети та принципи цього процесу, а й постійно перевіряти інформацію й шукати нові можливості для покращення процесу. Крім того, корисно використовувати інструменти управління та аналізувати ключові показники ефективності команди.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Завдання, що постають перед працівниками різних типів кваліфікацій, вимагають згуртованості у вирішенні проблем, нових завдань чи поставлених цілей. Тому, незважаючи на індивідуалізацію свідомості й поведінку працівників, робота в команді залишається соціальною проблемою і частиною групового середовища.

Переваги командної форми організації роботи полягають в тому, що вона дозволяє гнучко реагувати на зміни ситуації, своєчасно і завчасно виявляти загрози, використовуючи можливості, що відкриваються, і ефективно використовувати знання, вміння та досвід всіх членів команди. Також перевагою командної роботи і командного менеджменту є те, що можна скоротити кількість рівнів управління в організації.

Таким чином, розвиток команди, як управлінського інструменту є найбільш виправданим і ефективним для формування подальших напрямків розвитку підприємства. Цінність, створювана високоефективною командою, приносить великі суми індивідуальних внесків її працівників.

1. В результаті теоретичного обґрунтування наукових положень, було визначено сутність поняття «команда» та систематизовано основні підходи до організації процесу командної взаємодії. В науковій літературі термін «команда» розглядається в основному з двох ракурсів: перший – як певна частина трудового колективу із високим ступенем згуртованості; другий – як група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції й відповідальність.

2. Визначили мету створення команди в організації та прийшли до висновку, що чітко виділені цілі та завдання, які ставлять перед командою дозволяють поліпшити працю в команді, спростити керівництво та контроль роботи, своєчасно вирішити проблеми та прийняти рішення; перевірити та затвердити рішення; зібрати ідеї, інформацію, поради; координувати, впливаючи на

міжфункціональні підрозділи; підвищувати відповідальність та цілеспрямованість членів команди, створювати сприятливе середовище для участі в діяльності організації; вирішувати конфлікти на різних рівнях управління; аналізувати результати реалізації проєкту відповідно до поставленого завдання.

3. В ході аналізу визначили основні етапи управління командою: формування, штурм, нормування, виконання та розпуск. Визначили, що при побудові команди слід враховувати такі напрями, як: професіоналізм членів команди, індивідуальні та командні навички; розширення повноважень та ускладнення завдань; побудова взаємовідносин з клієнтами, постачальниками та партнерами; контроль робочих процесів, дотримання стандартів та обмін досвідом; розвиток творчого підходу, просування інновацій; поліпшення якісних показників, зниження витрат; скорочення термінів виконання завдань та підвищення мобільності.

4. Дали визначення поняттю «командний дух» – це сукупність психологічних явищ, які описують неформальні відносини співробітників із колегами та організацією. Визначили компоненти, що відображають справжню згуртованість команди: визнання, солідарність, зіткнення та лояльність, і прийшли до висновку, що для створення комфортної обстановки необхідно: створити умови для визначення ініціативи та надання зворотного зв'язку; тісна співпраця між різними групами співробітників; зручна організація робочого місця співробітників; створення системи мотивації співробітників, правильне харчування та здоровий спосіб життя, відпочинок та дозвілля, ставлення з повагою до співробітника, сумісність ефективно взаємодіючих співробітників; найм кваліфікованого персоналу; зміна робочого середовища, робота за принципом «Ваш успіх — мій успіх».

5. Відповідно до проведеного опитування серед працівників офісу та управлінської ланки компанії, були отримані результати дослідження, що

підтвердило бажання багатьох співробітників компанії працювати в команді, тому що такий підхід дає високий результат в своєчасному прийнятті рішення. Майже третина опитаних у відповідях на різні питання щодо командної взаємодії вважають, що в їх компанії цьому питанню приділяють не так багато уваги, як того хотілося б, отже, адміністрації підприємства, є що вдосконалювати в цьому напрямі.

6. Розробили практичні рекомендації менеджерам, щодо налагодження та підтримки ефективної роботи у команді під час війни, а саме: менеджер повинен намагатися обмежити негативний вплив війни, як на себе, так і на своїх співробітників, говорити про ситуації у світі максимально нейтрально та конструктивно, обмежувати потік негативної інформації у колективі, провести діагностику членів команди: який їхній емоційний та психічний стан, допомагати членам команди приймати рішення, нагадати членам команди, що цілі та плани, над якими вони працювали, як і раніше, актуальні та необхідні.

Співробітники можуть працювати лише тоді, коли вони перебувають у правильному емоційному та психічному стані. Завдання керівника – поставити діагноз собі та команді та зробити все можливе, щоб забезпечити стабільне робоче середовище.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 13 секретів для ефективного управління командою проєкту у 2023 році. URL: <https://worksection.com/ua/blog/secrets-of-effective-team-management.html>
2. Батенко В. П. Управління проєктами / В. П. Батенко. — К., 2000. — 461 с.
3. Брич В.Я. Креативний менеджмент: підручник / В. Я. Брич, М. М. Корман; Тернопіл. нац. екон. ун-т. - Тернопіль : ТНЕУ, 2018. - 219 с.
4. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник для здобув. ступеня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2018. 512 с. 2.
5. Командоутворення: корисні інструменти та кейси. URL: <https://prohr.rabota.ua/komandoutvorenniya-korisni-instrumenti-ta-keysy>.
6. Комарова К.В. Лідерство: навч. посіб. для студентів ВНЗ / К.В. Комарова. Ун-т мит. справи і фінансів. - Дніпро, 2017. - 430 с.
7. Красноступ В.М. Сутність і значення крос-функціональних команд у системі взаємодії персоналу підприємств / В. М. Красноступ // Бізнес Інформ. - 2017. - № 12. - С. 430-434.
8. Ленсіоні П. П'ять пороків команди. URL: <https://www.scrum.ua/books/11-five-dysfunctions-of-a-team>.
9. Медяник Ю.Г., Попов Д.І. Організація менеджером ефективної команди під час війни. Збірник тез доповідей VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» : 25 квітня 2024 р., м. Черкаси [Електронний ресурс] / упоряд. Л. В. Проданова ; відп. ред. О. В. Фінагіна ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2024. 147 с., С. 21-23.

10. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднєпровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тєшева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 36 с.

11. Москаленко В.О. Сучасні підходи до формування команди проекту. ІнтелектХХІ. 2014. №5. С.78–86.

12. Окорський В.П. Креативний менеджмент : підруч. для студентів спец. 073 "Менеджмент" / В. П. Окорський, А. М. Валюх; Нац. ун-т вод. госп- ва та природокористування. - Рівне : НУВГП, 2017. - 344 с.

13. Пашкіна Т. Лише 18% працівників вважають своїх колег однодумцями: результати опитування. URL: <https://thepoint.rabota.ua/tolko-18-sotrudnykov-schytayut-svoyh-kolleh-edynomyshlennykamy-rezultaty-oprosa>.

14. Передало Х. Про деякі сучасні аспекти управління командою проекту. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/52>.

15. Сорокун А. Тімбілдінг: розвага чи ефективний HR-інструмент? URL: <https://profpressa.com/articles/timbilding-rozvaga-chi-efektivnii-hr-instrument>.

16. Соціологічне дослідження серед українських офісних працівників, щодо досвіду роботи у команді. URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/opituvannya_ofisnyh_pratsivnykiv_dosvid_komandnoyi_roboty.html

17. Спатаро Джаред. П'ять рис успішних команд. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/blog/2019/11/19/5-attributes-successful-teams>.

18. Тимошенкова О. Командний гравець: що таке «вміння працювати в команді». URL: <https://thepoint.rabota.ua/komandnyy-hravets-scho-take-vminnya-pratsyuvaty-v-komandi>.
19. Ткаченко Є. Командоутворення: данина моді чи виробнича необхідність? URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=744>.
20. Том ДеМарко, Тімоті Лістер. Peopleware: Людський фактор. Успішні проекти і команди. URL: <https://www.scrum.ua/books/14-peopleware>.
21. Чернега О. Управління проектною командою / О. Чернега, О. Осичка // Наук. вісн./Одес. нац. екон. ун-т. - 2018. - № 2. - С. 187-197.
22. Шпортко Г.Ю., Карабаш А.Г. Менеджер як ключовий елемент системи управління. Nowoczesna nauka: teoria i praktyka : Mater. IV Międz. Konf. Nauk.-Prakt. / Pod red. Stanisława Kowalczyka. Warszawa : Nowa nauka, 2020. S. 36–37
23. Що таке командна робота, чому вона така важлива і як впливає на успіх? URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-komandna-robota>.
24. Як вибудувати ефективну команду однодумців? URL: <https://hurma.work/blog/yak-vibuduvati-efektivnu-komandu-odnodumcziv>.
25. Якушко Н.О. Теоретичні засади дослідження лідерства у вітчизняній та зарубіжній управлінській науці / Н. О. Якушко // Держава та регіони. Сер. Держ. упр. - 2018. - Вип. 1. - С. 25-30.
26. Team Models. Different types of teams URL: <http://www.managementstudyguide.com/team-models.htm>