

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

КОМАНДОУТВОРЕННЯ Й ТЕХНОЛОГІЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ

Конспект лекцій
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
(денної та заочної форм навчання) за спеціальністю D3 «Менеджмент»
освітньої програми «Управління лікувально-профілактичними закладами»

Електронний ресурс

Рецензенти:

І. М. Шалімова – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки, методики та менеджменту освіти Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

В. В. Кулешова – доктор педагогічних наук, професор, декан факультету права та підприємництва ТОВ «Харківський університет».

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 2 від 20 листопада 2025 року)*

Командоутворення й технології командної роботи : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня (денної та заочної форм навчання) за спеціальністю D3 «Менеджмент» освітньої програми «Управління лікувально-профілактичними закладами» [Електронний ресурс] / уклад. В. С. Ковальська, Н. П. Рубан. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 86 с.)

У навчально-методичному комплексі розглядаються теоретичні і практичні аспекти формування в здобувачів освіти компетентностей щодо управління формуванням та розвитком команд, діагностування проблем групи та вироблення рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи команд лікувально-профілактичних закладів. Матеріали навчально-методичного комплексу рекомендується використовувати при вивченні теоретичних основ, а також при підготовці до практичних занять і організації та плануванні самостійної роботи з дисципліни «Командоутворення й технології командної роботи».

УДК 378.02(075.5)

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2025

© Ковальська В. С., Рубан Н. П., уклад., 2025

ЗМІСТ КОНСПЕКТУ ЛЕКЦІЙ

ПЕРЕДМОВА.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМАНДОУТВОРЕННЯ	7
<i>Тема 1. Управління стратегічним розвитком команд як навчальна дисципліна, теорія. Поняття, історія становлення й концепції командоутворення</i>	<i>7</i>
1.1. Суть командоутворення	7
1.2. Історія становлення концепції командоутворення	8
1.3. Завдання командоутворення	11
<i>Тема 2. Команда, її типи та соціально-психологічна структура</i>	<i>13</i>
2.1. Поняття команди та її відмінності від групи	13
2.2. Типи команд	19
2.3. Соціально-психологічна структура команди	24
<i>Тема 3. Етапи розвитку команди та характеристики членів команди</i>	<i>29</i>
3.1. Етапи розвитку команди	29
3.2. Види командних ролей	36
3.3. Оцінка ефективності командної роботи	46
<i>Література до розділу 1</i>	<i>51</i>
РОЗДІЛ 2 ТЕХНОЛОГІЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ	52
<i>Тема 4. Основні компоненти, принципи та інструменти командоутворення</i>	<i>52</i>
4.1. Основні компоненти командоутворення	52
4.2. Основні принципи та інструменти командоутворення	59
<i>Тема 5. Роль лідера в процесі командоутворення</i>	<i>61</i>
5.1. Феномен ефективного лідерства та роль лідера в процесі командоутворення.....	61
5.2. Стили управління командою та їх вплив на ефективність командної роботи.....	65
<i>Тема 6. Комунікації в команді</i>	<i>66</i>
6.1. Поняття та типи комунікацій.....	68
6.2. Сутність та функції конфліктів.....	71
6.3. Роль лідера в конфліктних ситуаціях	72
6.4. Аналіз конфліктної ситуації. Шляхи вирішення конфліктів.....	73
<i>Тема 7. Корпоративна культура як передумова ефективного командоутворення</i>	<i>74</i>
7.1. Зміст поняття «корпоративна культура» та її функції.....	74
7.2. Основні компоненти корпоративної культури	78
7.3. Аналіз зв'язку корпоративної культури з командоутворенням	80
<i>Література до розділу 2</i>	<i>83</i>
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	84

ПЕРЕДМОВА

В сучасних умовах головним ресурсом ефективного господарювання будь-якої організації є фахівці. Від їхньої кваліфікації, ділової активності, вміння взаємодіяти між собою і досягати соціально значущого результату залежать перспективи розвитку підприємства, установи й країни в цілому. Однією з найзатребуваніших особистих якостей поряд із професіоналізмом є здатність фахівця діяти в команді. Особливо важливою є ця здатність для фахівців в управлінні лікувально-профілактичними закладами. Головним фактором ефективної роботи команди є здатність кожного її члена «працювати на результат». Однак на практиці психологічний акцент часто зміщується з результатів діяльності на міжособистісну конкуренцію, що призводить до прихованої та явної конфронтації. А це, своєю чергою, спричиняє діловий і економічний спад, формує напругу всередині колективу, негативно впливає на особистість. Тому сьогодні серед вимог сучасного професійного середовища до особистості фахівців зростає роль професійної взаємодії, а ще більше командної взаємодії як явищ, що у багатьох сферах професійної діяльності визначає швидкість досягнення результатів, їх якість та ефективність загалом, в тому числі і при управлінні лікувально-профілактичними закладами. Отже, цілеспрямоване навчання професійній взаємодії, вироблення навиків виконання завдання через командну взаємодію є необхідною передумовою становлення сучасного фахівця-управлінця й забезпечується у процесі його професійної підготовки дисципліною «Командоутворення й технології командної роботи».

Предметом навчальної дисципліни є загальні закономірності та особливості формування, функціонування і розвитку працівників організації з використанням арсеналу інструментів командоутворення за різних умов.

Метою вивчення навчальної дисципліни є формування у здобувачів освіти компетентностей щодо управління формуванням та розвитком команд, діагностування проблем групи та вироблення рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи команди лікувально-профілактичних закладів.

Завдання:

- засвоєння основ управління формуванням, розвитком, мотивацією і згуртованістю груп;
- оволодіння навичками діагностування проблем групи та управління основними умовами її продуктивності;
- забезпечення здатності використання інструментів командоутворення (тестування, діагностики, коучинг команд, фасилітації по цінностях команд та прийняттю командних рішень, практичні завдання та ігри);
- оволодіння навичками прийняття рішень в команді та управління командною креативністю.

Дисципліна «Командоутворення й технології командної роботи» складається з двох розділів: розділ 1 «Теоретичні засади командоутворення», розділ 2 «Технології командної роботи».

**Програма навчальної дисципліни
«Командоутворення й технології командної роботи»**

Назви розділів і тем	Лекції, год.	
	денна	заочна
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМАНДОУТВОРЕННЯ		
Тема 1. Управління стратегічним розвитком команд як навчальна дисципліна, теорія. Поняття, історія становлення й концепції командоутворення Суть командоутворення. Складові командоутворення: формування й розвиток навичок командної роботи, формування командного духу, формування команди. Історія становлення концепції командоутворення. Ключові експерименти та теорії, які сприяли становленню концепції командоутворення. Завдання тимбілдингу. Підходи до командоутворення: підхід, заснований на розвитку і узгодженні цілей команди; інтерперсональний підхід; рольовий підхід; підхід до командоутворення, заснований на вирішенні проблем.	2	0,5
Тема 2. Команда, її типи та соціально-психологічна структура Поняття групи, синергії, команди. Ознаки команди. Крива командної ефективності. Основні відмінності групи та команди. Переваги й недоліки командної роботи. Принципи створення й роботи команд. Типи команд: консультативні команди, виробничі команди, проектні команди, групи дії, крос-функціональні команди, гуртки якості, самоврядні команди, віртуальні команди. Моделі команд: традиційна модель, модель командного духу, модель переднього краю, модель цільових завдань, модель кібер команди. Соціально-психологічна структура команди.	2	0,5
Тема 3. Етапи розвитку команди та характеристики членів команди Етапи розвитку команди: формування, бурління, створення норм, функціонування, зміна або перетворення. Годинник командного розвитку. Види командних ролей: адміністратор, організатора, креативного генератора ідей, диспетчер, трудоголік, деталізатор. Колесо командних ролей. Розміщення ролей у команді. Типи спільної діяльності в команді. Зв'язок організаційних культур, управлінських форм і типів спільної діяльності. Критерії й показники ефективності команди. Тривимірна концепція ефективності групи за Хэкманом. П'ять пороків команди за Патріком Ленсіоні.	4	1
РОЗДІЛ 2 ТЕХНОЛОГІЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ		
Тема 4. Основні компоненти, принципи та інструменти командоутворення Сутність основних компонентів командоутворення.	2	1

Мотиваційні заходи, які здатні підвищити мотиваційно-ціннісний потенціал як кожного, так і команди в цілому. Толерантність в якості компонента тимблдингу. Основні принципи та інструменти командоутворення. Система інструментів, що входять до складу тимблдингу. Прийняття рішень у команді: модель групового прийняття рішень, умови прийняття рішень, проблеми командного прийняття рішень		
Тема 5. Роль лідера в процесі командоутворення Феномен ефективного лідерства та роль лідера в процесі командоутворення. Сучасні напрямки дослідження питань лідерства. Види лідерства. Тривекторне розуміння лідерства. Модель взаємодії та її компоненти. Модернізація змісту і структури поняття лідерства. Стилi управління командою. Вплив стилів управління командою на ефективність командної роботи.	4	1
Тема 6. Комунікації в команді Поняття та типи комунікацій. Комунікабельність (комуникативність). Теорія комунікацій. Комунікаційна мережа. Внутрішньоособова комунікація. Міжособова комунікація. Комунікація в малій групі. Суспільна комунікація. Внутрішня оперативна комунікація. Зовнішня оперативна комунікація. Особова комунікація. Сутність та функції конфліктів. Функції конфліктів. Позитивна (конструктивна) і негативна (деструктивна) функції конфлікту. Роль лідера в конфліктних ситуаціях. Основні етапи виникнення і розвитку конфліктів. Аналіз конфліктної ситуації. Шляхи вирішення конфліктів.	4	1
Тема 7. Корпоративна культура як передумова ефективного командоутворення Зміст поняття «корпоративна культура» та її функції. Контент-аналіз основних визначень терміну «корпоративна культура». Основні функції корпоративної культури. Основні компоненти корпоративної культури. Характеристика культур організації, що виокремлені відповідно до методики ОСАІ. Кланова культура. Адхократична культура. Ієрархічна культура. Ринкова культура. Аналіз зв'язку корпоративної культури з командоутворенням. Взаємодія різновидів корпоративної культури.	4	1

Після вивчення курсу “Командоутворення й технології командної роботи” здобувачі освіти, що навчаються за освітньою програмою «Управління лікувально-профілактичними закладами» повинні мати цілісне уявлення про процес формування та розвитку команд, етапи, які проходить команда у своєму формуванні, про ролі та правила, що в ній існують, а також володіти практичними способами та прийомами командоутворення.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМАНДОУТВОРЕННЯ

Тема 1. Управління стратегічним розвитком команд як навчальна дисципліна, теорія. Поняття, історія становлення й концепції командоутворення

1.1. Суть командоутворення

*Талант виграє ігри, а команда — чемпіонати.
Майкл Джордан*

В сучасному глобалізованому світі питання, пов'язані із створенням команди, надзвичайно актуальні. Одна, навіть геніальна людина, просто група людей не спроможні швидко відреагувати на зміни у бізнесі, політиці, економіці. Саме тому, в наш час створення команди є найбільш прогресивною стратегією організації. Сильна, єдина команда – основа ефективної діяльності підструктур організації та організації в цілому. Теоретичні основи формування й розвитку професійних команд аналізуються таким напрямом менеджменту, як командоутворення.

Командоутворення (team building) визначається як:

- побудова ефективної команди, націленої на досягнення єдиного результату, працюючої злагоджено, як єдиний організм;
- процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціал [8].

Суть командоутворення в організації полягає у створенні необхідних умов для формування навичок ефективної роботи в команді, формування команди та вироблення командного духу, вміння працювати в команді, виявлення лідерів згуртування колективу і створення атмосфери неформального спілкування.

Командоутворення включає три складові:

1. Формування й розвиток навичок командної роботи (team skills), які є основою системи впровадження командного менеджменту, а саме:

- гармонізація спільної мети з особистими цілями;
- прийняття відповідальності за результат команди;
- ситуатійне лідерство (лідерство під завдання) й гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання;
- конструктивна взаємодія та самоврядування;
- прийняття єдиного командного рішення й узгодження його з членами команди.

2. Формування командного духу (в англomовній літературі — team spirit), тобто сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення співробітників до колег й організації. Розвиток командного духу - це комплекс заходів, спрямованих на:

- посилення почуття згуртованості, формування стійкого відчуття «ми»;
- розвиток довіри між співробітниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей кожного;

- створення мотивації на спільну діяльність;
- набуття досвіду високоефективних спільних дій;
- підвищення неформального авторитету керівників;
- розвиток лояльності учасників програми щодо ставлення до організації.

3. Формування команди - механічні дії з підбору, оптимізації структури команди й функціонально-рольового розподілу:

- ефективне використання сильних сторін складу команди;
- розподіл ролей в команді для оптимального досягнення результатів;
- формування нової структури внаслідок злиття, поглинення або реструктуризації підприємства;
- створення робочої атмосфери під час формування команд;
- налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів [9].

1.2. Історія становлення концепції командоутворення

Аналіз наукової літератури з психології, менеджменту, філософії, соціології та інших джерел виявив відсутність визначеної дати щодо застосування терміну «Team building» вперше. Одні автори вважають, що засновником тимбілдингу став автор Хоторнського експерименту (1927-1932 р.р.), відомий американський професор, психолог і соціолог *Елтон Мейо*, інші – згадують американського дослідника і практика в галузі організаційного розвитку *Уільяма Дайєра*, який написав першу книгу з тимбілдингу в 1977 році.

Аналіз історичних джерел доводить, що першими засновниками заходів, присвячених створенню команди, підтримці командного духу, були римські генерали античних часів (приблизно 200 років до н.е.). В Стародавньому Римі з метою підтримки бойового духу і згуртованості солдатів-легіонерів проводилися різноманітні фізичні вправи, змагання на винахідливість, на силу та витривалість. Римські генерали намагалися сформувати атмосферу згуртованості серед своїх підлеглих і прийшли до висновку, що немає нічого ефективнішого за гру.

Більш науково підійшли до вирішення даного питання такі історичні постаті: Гай Юлій Цезар (100-44 р. до н. е.), його нащадок Октавіан Август (63-14 р. до н. е.), Спартак (111-71 р. до н. е.) тощо. Вони стали засновниками системи засобів, які підвищують моральний дух римських солдатів на основі спортивних змагань та спортивних ігор. Найбільшу популярність завоювали Олімпійські ігри, які не втратили своєї актуальності й до сьогодні, а масштабність та популярність навіть збільшили. Такими заходами, які мали за мету збагачення та закріплення командно-військового духу і тим самим були спрямовані на знищення єдності ворога, керувалися відомі американські та європейські лідери такі, як Вільгельм Завойовник (1027/1028-1087 р.р.), Річард I Левове Серце (1157-1199 р.р.), Олександр Невський (1221-1263 р.р.), Бонапарт Наполеон (1769-1821 р.р.) та інші.

Ключові експерименти та теорії, які сприяли становленню концепції тимбілдингу :

- 1897 р. – експеримент Н. Триплета з велосипедистами, в якому дослідник порівнював ефективність індивідуальної дії, виконуваної як поодиночки, так і в умовах групи. Так з'являються перші згадки про поняття: «коактні» групи, «ефект соціальної фасилітації» та «соціальної інгібіції».

- Кінець XIX – початок XX століть – роботи Л. Гумпловича, Е. Дюркгейма, Г. Зіммеля, Ч. Кулі, Г. Тарда, Ф. Тенісу й інших науковців, які досліджували малі групи;

- початок XX століття – Ф. Олпорт, Ч. Барнард, Т. Ньюком, М. Шериф, В. Уайт та інші вчені в своїх роботах розглядали суспільні процеси та намагалися пояснити специфіку людського існування. Ці наукові праці створили фундамент для теоретично-практичного напрямку у з'ясуванні специфіки роботи малих груп.

- Початок 1900-х р.р. – офіцер Французької армії Джордж Герберт Мід створив власний метод гармонійного розвитку особистості, який будувався на поєднанні занять і вправ з фізичної культури, спрямованих на зміцнення сили духу майбутніх воїнів і моряків, моральний розвиток, поряд з формуванням мужності, що проходив у відкритому середовищі. Цей метод отримав назву «Натуральний метод» («Natural Method»). У Франції його ще називають хебертизмом (Hebertism), який активно розвивався протягом періоду Другої світової війни, а згодом став стандартом фізичної освіти у Французькій Армії.

- 1920-х рр. XX ст. Ф. Олпорт сформулював розуміння групи як сукупності ідеалів, уявлень і звичок, які лунають в кожній індивідуальній свідомості, й існують лише в цих свідомостях. Відмову розглядати групу як певну реальність дослідник пояснював відсутністю адекватних методів дослідження, що узгоджувалися з його позитивістськими установками.

- 1930-і р.р. XX ст. Г. Хаймен ввів термін «референтних груп» - реальна чи уявна соціальна спільнота, яка виступає для індивіда в ролі еталона, зразка для наслідування.

- Період 30-х-початку 40-х р.р. Лабораторний експеримент Музафера Шерифа з вивчення групових норм. Розрізняє два типи груп: актуальна група членства і референтна група.

- В. Уайт при застосуванні методу включеного спостереження реалізує програму «живих» груп на теренах великого міста

- На базі дослідження управлінської діяльності в промисловій організації Ч. Бернард висуває ідею двовірного розгляду групового процесу (з точки зору вирішення групових завдань і з боку підтримки внутрішньої рівноваги та згуртування).

- 1924-1936 р.р. XX ст. американський соціолог і психолог Е. Мейо провів Хоторнський експеримент. Вивчав вплив різних факторів (умов і організації праці, заробітної плати, міжособистісних відносин, стилю керівництва та ін.) на підвищення ефективності праці та довів особливу роль людського і групового факторів.

- Період 40-х р.р. XX ст. – Курт Левін створив концепцію групової динаміки. Також йому належить ідея про проведення групових тренінгів для зміни тих чи інших особливостей поведінки у групі;

- 50-60 р.р. – Дуглас МакГрегор створив всесвітньо відому теорію X і теорію Y (Theory X and Theory Y), які намагався підвести під чинники мотивації

раціональну і прийнятну основу. Згодом працював над теорією Z, в якій намагався поєднати запити і прагнення корпорації і окремої людини.

- 1958 р. – Вільям Шутц запропонував свою теорію міжособистісних відносин і психологічної сумісності, яку він назвав «Фундаментальна орієнтація міжособистісних відносин», згідно з якою три найважливіших чинника міжособистісних відносин - включеність, контроль, вплив - визначають більшість ситуацій людської взаємодії.

- Початок 1960-х р.р. – перша згадка в США практичного використання концепції тимбілдингу, а саме «Мотузковий курс» або Rope Courses, який виник як програма психологічної і фізичної реабілітації американських солдатів після війни у В'єтнамі.

- 1965 р. – Брюс Тукман створив концепцію «FSNP» - стадії життєдіяльності команди: «Формування - Шторм - Нормалізація - Результати» («Forming - Storming - Norming - Performing»).

- 1967 р. - Мередіт Белбін вивчав максимізацію результативності команд і командну динаміку. Наголошував на максимальному внеску рольового розподілу щодо підвищення ефективності роботи команди та запровадив теорію дев'яти ролей.

- Період 1970-х р.р. - Абрахам Маслоу заснував піраміду ієрархії людських потреб, яку активно застосовують у командоутворенні для вивчення мотивації команд і виявлення ступеня розвитку команди та її потреб.

- 1977 р. - Вільям Дайер написав першу книгу, присвячену тимбілдингу, в якій були виявлені кордони цього феномена.

- 1979-1983 р.р. Джон Едейр, працюючи в університеті графства Суррей, зайнявся дослідженнями теорії і практики концепції лідерства, в якій наголошував на можливості виховати, передати лідерські здібності. У 1997 р. в університеті Ексетера був заснований центр вивчення лідерства.

- Період 1980-х р.р. - американські бізнес-тренери перетворили програму психологічної та фізичної реабілітації з елементами командного духу та єдності в нову бізнес-послугу на корпоративному ринку. Відбулося формування окремого бізнес-напрямку - тимбілдинг - який поширився в західному діловому світі. В США тимбілдинг прийняв цілком стандартну форму регламентованого мотузкового курсу, який проводився одночасно в кожному з 50 штатів.

- Період 1980-х р.р. – активне формування та застосування напряму «Освіта поза приміщенням» (найбільш поширений англійський термін - «Outdoor Education»).

- Період 1990-х р.р. - в США і у Великобританії почав формуватися окремий напрямок в менеджменті - Outdoor Development Management - галузь бізнес-навчання і розвитку за допомогою використання умов природного середовища.

- Період 1990-х р.р. – почали використовуватися суміжні терміни, які стали гостро актуальними та досягли піку популярності на Заході: Corporate Adventure Training (CAT), тобто корпоративний пригодницький тренінг, а також Experience Based Training and Development (EBTD), тобто навчання і розвиток, засновані на отриманні досвіду.

- 1993 р. – з'являється перша офіційна організація в США, яка координує і контролює діяльність компаній щодо мотузкових курсів - Association for Challenge

Course Technologies.

- 1998 р. - з'являється перша офіційна європейська організація, яка здійснює координацію і контроль діяльності компаній в сфері мотузкових курсів - European Rope Course Association.

- XXI ст. - кількість організацій, які працюють в сфері тимбілдингу, зростає до теперішнього часу серед усіх розвинених країн світу, в тому числі в Україні [9].

1.3. Завдання тимбілдингу

Весь спектр завдань тимбілдингу поділяють на дві основні групи [14]. До першої групи відносять ті, які пов'язані з побудовою команди, формуванням знань, умінь та навичок - істинний Team Building (табл. 1.1). До другої групи – пов'язані з формуванням командного духу, командної атмосфери - learn Spirit (табл. 1.2) [15].

Завдяки широкому спектру можливостей та інструментів, що використовуються, поєднанню одночасного психологічного, фізичного, емоційного та інтелектуального елементів на учасників реалізується комплексність впливу і багаторазово підвищується ефективність результату тимбілдингу [9].

Таблиця 1.1

Завдання істинного Team Building

Завдання	Які знання, вміння, навички, якості формуються
1	2
Підсилення командних комунікацій	• набуття теоретичних знань про командоутворення; • розвиток компетенцій командної взаємодії; • покращення міжкомандних комунікацій; • розвиток неформальних горизонтальних зв'язків; • розвиток неформальних комунікацій з клієнтами та партнерами компанії.
Покращення рольового розподілу (підвищення ефективності)	• усвідомлювання учасниками своїх ролей і функцій; • розвиток навичок делегування повноважень; • розвиток навичок прийняття відповідальності; • розвиток навичок виконання різноманітних ролей.
Розвиток лідерського потенціалу	• розвиток лідерства в екстремальних умовах; • формування відповідальності за особистий внесок до перемоги команди; • розвиток навичок ситуаційного та розподільного лідерства; • набуття навичок стабільної та згуртованої роботи в кризових ситуаціях; • розвиток індивідуального лідерського потенціалу учасників.
Підвищення самооцінки та самосвідомості	• зростання самооцінки внаслідок досягнення результатів; • отримання інформації про себе та свої особливості взаємодії; • отримання інформації про свої сильні та слабкі сторони роботи в команді.

1	2
Розкриття внутрішніх резервів членів команди	• знаходження прихованих можливостей в силу незвичайних обставин та можливість по-новому оцінити колег; • формування команд під амбіційні проекти; • розкриття внутрішніх резервів команди, найбільш яскравих та позитивних сторін учасників; • розкриття внутрішніх індивідуальних резервів співробітників.
Оптимізація прийняття рішень	• розвиток навичок пошуку нестандартних рішень; • розвиток здібностей до ризику та готовність до нього; • розвиток навичок вирішення конфліктів і ефективної взаємодії під час зіткнення інтересів або виникнення суперечностей; • розвиток навичок прийняття рішень в стресових ситуаціях, в умовах психологічного тиску.
Підвищення ефективності взаємодії в команді	• підвищення ефективності роботи команд; • підвищення продуктивності співробітників; • розвиток здібностей використовувати відмінності членів команди на користь підвищення її ефективної життєдіяльності; • розвиток внутрішнього усвідомлення командою себе як такої.

Таблиця 1.2

Завдання learn Spirit

Завдання	Які знання, вміння, навички, якості формуються
1	2
Стимуляція корпоративного духу	• створення атмосфери свята; • сприяння емоційній розрядці; • транслювання корпоративних цінностей; • створення незвичайної атмосфери, що сповнена ризику, азартом, насичена новими відчуттями
Формування довіри	• розвиток взаєморозуміння та довіри за умови неформального спілкування; • підвищення довіри та згуртованості колективу за рахунок позитивного досвіду спільного досягнення мети, колективного подолання труднощів; • відкриття нового та позитивного в колегам; • формування відчуття «ліктя», взаємодопомоги та щирої підтримки.
Посилення мотивації	• посилення мотивації працювати в команді; • посилення мотивації щодо досягнення мети; • драйв-менеджмент; • отримання нового заряду енергії командою.

1	2
Формування та закріплення корпоративної культури	• розвиток корпоративної культури; • впровадження передових розробок в галузі управління персоналом; • підвищення корпоративного іміджу; • підвищення іміджу керівництва компанії; • посилення лояльності персоналу щодо компанії.
Зростання задоволеності співробітників	• зростання задоволеності співробітників; • підвищення ефективності діяльності; • підвищення рівня фізичної форми та продуктивності праці; • набуття нових емоцій та досвіду (experience) співробітниками та вдосконалення тих, що вже існують.

У зарубіжній соціальній психології виділяються такі підходи до командування:

- *Підхід, заснований на розвитку і узгодженні цілей команди* - командування визначається як розвиток здатності групи людей досягати своїх цілей;

- *Інтерперсональний підхід* або підхід, орієнтований на аналіз процесів і поліпшення міжособистісних відносин - процес командування спрямований на збільшення міжлюдських обмінів групи і заснований на припущенні, що за рахунок цього команда зможе функціонувати більш ефективно;

- *Рольовий підхід* - командування - це поліпшення роботи команди за рахунок збільшення ясності ролей, в результаті чого кожен член команди знає, яка його роль і які ролі інших, які очікування є у нього щодо інших і у інших щодо нього;

- *Підхід до командування, заснований на вирішенні проблем* - команда стає більш ефективною в результаті спільного рішення проблем усіма учасниками команди, тобто в процесі командування члени команди визначають головні проблеми, займаються їх вирішенням і активно планують свою діяльність.

Тема 2. Команда, її типи та соціально-психологічна структура

2.1. Поняття команди та її відмінності від групи

Бонні Едельштейн сказав так: “Група – це купка людей у ліфті. Команда – це купка людей у ліфті, проте ліфт поламано”. А там, де є поламаний ліфт, там з’являється мета з нього вибратися. І тому народжується команда. Це вже не просто стихійно створена група людей на автобусній зупинці, а колектив, що має підкоряти свої дії мети, якої хоче досягнути.

Отже, *група* – це будь-яка кількість людей, які взаємодіють один з одним і психологічно усвідомлюють присутність інших членів групи, а *команда* – це група, члени якої впливають один на одного заради досягнення спільної мети, головне, що відрізняє команду від групи, – це ефект синергії.

Синергія (від грецьк. – співучасть, сприяння, допомога, співництво) –

комбінований вплив факторів, що характеризується тим, що їх об'єднана дія істотно перевершує ефект кожного окремо взятого компонента та їх простої суми.

Ефект синергії виходить в результаті ефективної взаємодії між гравцями на основі загальних прагнень і цінностей, а також взаємодоповнювальних умінь і приводить до того, що сумарне зусилля команди набагато перевищує суму зусиль її окремих гравців ($1 + 1 = 11$).

Порівняння характеристик команди і колективу показує, що ці поняття надзвичайно близькі один одному. Деякі автори поділяють їх за такими ознаками, як "період існування" (тоді постійна група розглядається як колектив, тимчасова - як команда) або "мета діяльності" (виробнича група в цьому випадку розглядається як колектив, а управлінська або проектна - як команда). Але в багатьох джерелах терміни "колектив" і "команда" використовуються як синоніми при описі високоефективних малих груп.

Існує багато думок видатних вчених щодо розкриття значення дефініції «команда». Наприклад, на думку відомого фахівця в галузі управління персоналом Великобританії Майкла Армстронга: «Команда - це невелике число людей зі взаємодоповнюючими навичками, людей, які зібрані для спільного вирішення завдань з метою підвищення продуктивності відповідно до підходів, за допомогою яких вони підтримують взаємну відповідальність» [2].

З приводу сутності дефініції «команда» науковці висловлюють наступну думку: «... характерно відкрите обговорення проблем, хороша циркуляція інформації. Діяльність орієнтована на вирішення завдань, цілі змінюються відповідно до необхідності для цього. Основна увага приділяється досягненню конкретних результатів: відповідні співробітники та ресурси об'єднуються заради максимально швидкого і якісного виконання завдання, терміни та етапи його вирішення постійно контролюються. Відносини між співробітниками будуються на принципах взаємозалежності. Лідерство ґрунтується на сприянні контактам і співпраці. Керівництво діє як каталізатор групової взаємодії. Ефективність діяльності групи визначається індивідуальною успішністю в поєднанні з можливістю об'єднати особисті цілі співробітників зі стратегічними цілями організації» [1,4].

У своїх працях І. Салас, Р. Берд і С. Таненбаум [14] командою називають невелику кількість людей, які поділяють цілі, цінності та різноманітні підходи до реалізації спільної діяльності і взаємовизначальну приналежність особисту та партнерів до цієї групи. Вони роблять наголос на взаємодоповненні, взаємодопомозі членів команди, які беруть на себе відповідальність за кінцеві результати, здатні виконувати будь-які внутрішньогрупові ролі.

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

Прикладами ефективних команд є:

1. Мурашник із його чітко розподіленими ролями та налагодженим за рахунок дотримання правил процесом спілкування й досягнення спільної мети.

2. Вулик із бджолами, де навіть трутень відіграє важливу роль для отримання задовільного кінцевого результату.

3. Знамениті мушкетери – герої творів Дюма. Причому мушкетери у першій

книжці були справжньою командою, а в другій та третій - більше схожі на людей, що зустрілися випадково.

Основні ознаки, якими характеризується команда, подані на рис.2.1.



Рис. 2.1. Основні ознаки команди

У своєму розвитку команда в залежності від її ефективності може набувати різних форм від робочої групи до високоефективної команди (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Крива командної ефективності

Робоча група - група, у якої немає потреби в підвищенні ефективності спільної праці чи немає можливості стати командою. Робоча група досягає результату, рівного сумі старань кожного з учасників ($1 + 1 = 2$). Вони використовують загальну інформацію, обмінюються ідеями та досвідом, але кожен несе відповідальність за свою роботу незалежно від результатів діяльності інших членів групи.

Псевдокоманда - це група, у якій є потреба в підвищенні ефективності

спільної праці, є можливість стати командою, але вона не зосередилася на колективному виконанні роботи і не намагається робити це.

Потенційна команда - це група, у якій має місце суттєва потреба в підвищенні ефективності спільної праці, і вона пробує це робити. Перший ступінь у перетворенні робочої групи в команду ($1 + 1 = 2$). Основними умовами виступатимуть: кількість учасників (6-12), наявність чіткої мети і завдань, спільний підхід до їх досягнення

Реальна команда - це невелика кількість людей з взаємодоповнюючими навичками, які віддані загальному напрямку, цілям і робочому підходу, за якого вони відчують себе взаємно відповідальними. В процесі свого розвитку члени команди стають рішучими, відкритими, переважає взаємодопомога і підтримка один одного, і зростає ефективність діяльності. Позитивним ефектом також може бути вплив їх прикладу взаємодії в групі, на інші групи і організацію в цілому ($1 + 1 = 3$).

Високоєфективна команда - це реальна команда, члени якої мають підвищене відчуття відповідальності за виконання командної роботи. Команда, яка перевершує усі очікування і її члени володіють високим рівнем впливовості на оточення. Така команда характеризується: високим рівнем навичок командної роботи; поділом лідерства, ротацією ролей; високим рівнем енергетики; своїми власними правилами і нормами ($1 + 1 + 1 = 9$) [14].

Фактори, які сприяють формуванню високоєфективної команди: реалізація особистісного потенціалу члена команди, його самоорганізація, саморегуляція і самоврядування, високий рівень креативності, інноваційні підходи у вирішенні завдань, гнучкість та адаптивність до швидко мінливого середовища, групова компетенція. Отже, відмінності групи та команди представлені у вигляді табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні відмінності групи та команди

Показники	Група	Команда
1	2	3
Цілі	Не пов'язані одна з одною, спільна мета відсутня	Пов'язані колективною метою, яку було вироблено в результаті комунікації
Розподілення ролей	Непомітна диференціація ролей	Ролі та завдання чітко розподілено й доведено до відома всіх учасників
Обов'язки та правила	Сусідство, яке ні до чого не зобов'язує, швидше випадкова взаємодія	Обов'язки одного перед одним щодо зустрічей і трудових процесів, які прописано у вигляді правил, існує взаємозалежність
Діяльність	Пасивне очікування	Кожен член команди вносить свою частку у виконання завдань

1	2	3
Відповідальність і довіра	Відсутня довіра й колективна відповідальність за результат	Наявність довіри та колективна відповідальність за результати роботи перед третьою стороною
Синергетичний ефект	Відсутній	Яскраво виражений
Результативність роботи	Визначається за особистими показниками	Визначається, перш за все, за колективними показниками
Спілкування	Кожен член групи має власне коло спілкування, приймає самостійні рішення, виконує особливі робочі завдання	Спільні у спілкуванні, прийнятті рішень і виконанні робочих завдань

Основні переваги роботи в команді:

- підвищення якості управлінських рішень;
- скорочення часу на пошук оптимальних варіантів рішень;
- реалізація багатоаспектного підходу до розв'язання складних ситуацій;
- спрощення втілення прийнятих рішень;
- зосередження розумового процесу на досягненні мети;
- орієнтація на зміст і результати роботи;
- виявлення найбільш талановитих виконавців, спроможних генерувати ідеї;
- гнучкість розподілу завдань;
- активізація ділової співпраці;
- створення творчої атмосфери;
- зростання кваліфікаційного рівня членів команди;
- забезпечення доцільної інтеграції знань і досвіду;
- урахування та узгодження різних інтересів і спрощення обміну інформацією;
- подолання пасивної поведінки окремих членів колективу;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- згуртування членів колективу та підвищення їх мотивації;
- скорочення плинності кадрів та запобігання опору змінам.

Недоліки роботи в команді:

- витрати часу на створення та організацію роботи команди;
- поширення доступу до конфіденційної інформації;
- обмеження спілкування учасників команди з іншими членами колективу;
- затримка прийняття рішення за досягненням консенсусу;
- перевантаження членів команди;
- зниження мотивації індивідуального успіху;
- підвищення відповідальності;
- домінування позицій визнаних авторитетів;
- суперництво між членами команди.

Принципи створення команд:

- команда формуються з людей з додатковими навичками, які довіряють одне

одному і служать загальній меті, загальним цілям продуктивності і загальному підходу, за які вони взаємно відповідальні;

- команди можуть бути ефективні, якщо використовується в різних ситуаціях;
- команди можуть служити стандартним блоком (цеглиною) в структурі організації;
- створення команд може закінчитися збільшенням продуктивності компанії;
- створення команд може закінчитися збільшенням якості виробництва і послуг;
- створення команд може закінчитися скороченнями вартості через зменшення часу виробництва;
- створення команд може закінчитися швидшим постачанням виробів і послуг;
- створення і використання команд можуть привести до змін в організації;
- команди можуть служити, щоб стимулювати творчий потенціал організації;
- використання команд може кінчитися декількома вигодами для фірми;
- команди мають більше повних ресурсів, ніж індивіду;
- команди мають в наявності більшу різноманітність ресурсів;
- команди допомагають новим членам бути комунікабельними, управляють поведінкою і полегшують організаційну продуктивність, нововведення і зміни;
- команди можуть також принести користь їх членам декількома способами;
- команди можуть забезпечити корисний механізм вивчення;
- команди можуть служити засобом для задоволення важливих особистих потреб індивідуумів;
- команди можуть забезпечити засоби для своїх членів, щоб отримати організаційні здобутки, які не могли бути досягнуті окремими індивідами.

Принципи роботи команди:

1. Добровільність входження в команду - ключовий принцип формування команди. До складу команди може бути включений лише той кандидат, хто добровільно виявив готовність увійти до складу команди на основі поінформованості розуміння всіх умов її діяльності.

2. Колективне виконання роботи. Кожен член команди виконує ту частину роботи, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував за завданням адміністративного начальства (останнє не виключається і в рамках команди).

3. Колективна відповідальність. Вся команда втрачає в довірі, стимулюванні, в суспільному визнанні, якщо завдання не виконано з вини кожного з членів команди.

4. Орієнтованість оплати праці на кінцевий результат спільної командної роботи. Всі члени команди, незалежно від займаних посад, "набувають", якщо команда в цілому працювала ефективно, і "втрачають", якщо команда не досягла результату.

5. Гідна значимість стимулювання команди за кінцевий результат.

6. Автономне самоврядування команди. Діяльністю членів команди керує її керівник (лідер), а не адміністративне начальство організації.

7. Підвищена виконавська дисципліна. Кожен член команди відповідає за командний результат. Даний принцип добровільно приймається кожним членом команди.

Створення згуртованої команди з високими нормами працездатності вимагає:

- вербування членів зі схожими цінностями, відносинами і кваліфікаціями, щоб вони змогли співіснувати;
- підтримання високих стандартів комунікабельності, аби нові члени визнали за честь стати частиною групи;
- підтримка маленької команди щоб її члени відчували себе важливими;
- допомогти команді досягти успіху. Успіх згуртовує команду;
- колегіальне прийняття рішень;
- визначення проблем ззовні команди, вирішення яких має її згуртувати;
- ув'язка винагород з успіхом команди, щоб мотивувати її членів для виконання завдань на високому рівні.

2.2. Типи команд

Існує значна різноманітність типів команд. Зауважимо, що кожен з них характеризується своїми особливостями функціонування. Найчастіше за метою створення виділяють наступні типи команд [1].

1. *Консультативні команди.* Вони створюються для того, щоб розширити інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Це різного роду комітети і ради, круглі столи, гуртки якості. Тут виробляються різні пропозиції і рекомендації. Для таких команд характерна низька ступінь координації з іншими підрозділами організації. Їх робочі цикли можуть бути і короткими, і довгими в залежності від ситуації, що склалася.

2. *Виробничі команди.* Вони відповідальні за виконання повсякденних операцій, здійснюваних в організації. Мінімальна підготовка для виконання рутинних завдань пояснюється низьким ступенем технічної спеціалізації. У таких випадках високий рівень координації дій, тому що робота переходить від однієї команди до іншої. Наприклад, бригада технічного обслуговування рейкового шляху потребує свіжої інформації від бригади, яка обслуговує поїзд, про необхідний ремонт. До цієї категорії відносять монтажні і шахтарські бригади, льотні екіпажі, групи обробки даних. Підсумком роботи таких команд є випуск певної продукції, надання послуг, ремонт обладнання. У виробничих командах є високий ступінь координації з іншими організаційними підрозділами, а їх робочі цикли зазвичай повторюються.

3. *Проектні команди.* Вони вимагають креативного вирішення проблем, часто включають спеціалізовані знання. Наприклад, для розробки нової марки літака необхідна проектна команда, що включає в себе інженерів-конструкторів, виробничників, фахівців з маркетингу та фінансів, замовників. До цієї категорії відносяться також дослідницькі групи і групи планування, архітектурні та інженерна команди, різні оперативні групи. Підсумками роботи проектних команд є різного роду плани, проекти, дані досліджень і звіти. Цикл життєдіяльності такої команди триває до тих пір, поки не закінчується повна розробка проекту. Ступінь координації дій з іншими підрозділами невисока, за винятком крос-функціональних підрозділів (в цих випадках координація необхідна).

4. *Групи дій.* Цей тип команд може бути представлений спортивними

командами, хірургічними бригадами в госпіталях, експедиціями альпіністів, кінознімальна групами, комітетами для переговорів між менеджментом і профспілками, спеціальними поліцейськими підрозділами. Підсумками роботи таких команд є відповідні місії, експедиції, контракти, судові процеси, кінофільми, хірургічні операції і т.д. Вони існують лише протягом періоду своєї діяльності, але через деякий час можуть з'являтися знову майже в тому ж самому складі. Участь в них вимагає попереднього навчання або будь-якої спеціальної підготовки.

Відзначається, що вищенаведена типологія команд є не статичною, а динамічною, тобто схильною до змін. Деякі команди можуть, розвиваючись, переходити від одного типу до іншого. Ряд команд є комбінацією деяких з цих типів.

Є й інші класифікації команд.

Так, виділяють насамперед робочі команди (є порівняно постійними і зайняті повсякденною роботою), управлінські команди (координують діяльність робочих команд в ряді сфер, виробляють пропозиції, підтримують корисні починання) і команди вищого менеджменту. Тут відзначаються особливі труднощі формування таких команд в силу особливостей західної культури, де перевага віддається індивідуальним, а не колективним зусиллям.

Крос-функціональні команди. Вони створюються в організаціях для того, щоб поліпшити координацію діяльності фахівців різних підрозділів. Такі команди включають в себе фахівців приблизно одного і того ж ієрархічного рівня, але різних функціональних сфер в рамках однієї і тієї ж організації, а часом і кількох організацій для виконання специфічних завдань. Як приклади їх діяльності можна назвати розробку нового продукту, його доповнення, підготовку нової інформаційної системи, пошук шляхів поліпшення якості продукції, планування рекламної кампанії, здійснення консультативного проекту, розвиток нової оздоровчої програми в госпіталі або нової освітньої програми в університеті.

Окремі крос-функціональні команди можуть бути створені в організаціях для різних видів діяльності. Деякі такі команди є постійним доповненням до формальної структури будь-якої організації, але більшість з них носить тимчасовий характер і існує до тих пір, поки не виконає своє завдання. Членство тут може бути стійким і тривати протягом усього життя команди або ж існує лише тоді, поки деякі функції виявляються важливішими. Члени подібних команд можуть працювати тут як на тимчасовій, так і на постійній основі. У більшості випадків члени крос-функціональних команд офіційно входять також до складу функціональних підрозділів організації (матрична структура). У деяких організаціях люди є членами кількох крос-функціональних команд. При цьому фахівці обмінюються ідеями і розвивають їх, вирішують проблеми і координують роботу над складними проектами. Тут потрібен якийсь час для того, щоб встановилося довіру між різними фахівцями, часом працюють в різних організаціях. Тому керувати такими командами нелегко. Зауважимо, що протягом двох останніх десятиліть більшість американських і японських компаній по виробництву автомобілів використовувало крос-функціональні команди, які займалися розробкою нових моделей. Остання модель американського літака Боїнг-777 також з'явилася внаслідок успішної діяльності крос-функціональної команди.

Гуртки якості іноді виділяють в якості окремого типу команд. Вони являють

собою невеликі за чисельністю групи (від 10 до 12 осіб), добровільно і регулярно збираються разом з метою виявлення і аналізу проблем якості продукції, щоб розробити певні рекомендації (аж до скорочення витрат). Такі зустрічі тривають від одного до півтора годин і проходять один або два рази на місяць. У деяких компаніях дозволяється зустрічатися з зазначеними цілями протягом робочого часу, в інших такі зустрічі заохочуються лише після закінчення робочого дня. На Заході подібні гуртки часто розглядають в рамках програм по розширенню участі працівників в прийнятті рішень. На великих підприємствах може бути багато гуртків якості. Менеджмент сприяє цій діяльності, забезпечуючи підвищення кваліфікації учасників шляхом спеціального навчання і прислухаючись до їхніх рекомендацій на періодичних презентаціях. При цьому грошові винагороди є, скоріше, винятком, ніж правилом. Вважається, що внутрішня мотивація, яка формується в ході навчання новим умінням і участі в прийнятті організаційних рішень, є головним винагородою для працівників-добровольців.

Ідея гуртків якості прийшла в західні країни незабаром після Другої світової війни з Японії, де вона з деяких пір стала однією зі складових частин менеджменту. Наприклад, в компаніях, що випускають автомобілі ("Тойота" та інші), де майже всі працівники беруть участь в програмах гуртків якості, наголошується більше число корисних пропозицій (на одного робітника), ніж в компаніях, які не мають подібних програм. Поряд з цим виявилось, що багато японських компаній, що мають аналогічні малі групи службовців (техніків, адміністраторів, фахівців з продажу та т.д.), об'єднаних завданням розробки рішень, приходять до подібних позитивних результатів. Таким чином, в подібні гуртки залучаються не тільки робочі, безпосередньо зайняті випуском тієї чи іншої продукції, а й представники всіх ієрархічних рівнів організації. Мета таких гуртків полягає не тільки в підвищенні рівня продуктивності, якості і безпеки праці, а й у зменшенні витрат, вдосконаленні комунікацій між менеджментом і робітниками, створенні умов для вирішення нагальних проблем, розширенні участі робітників в управлінні, поліпшення морального стану персоналу.

Організація діяльності таких гуртків заснована на знанні положень групової динаміки. Маючи спільні цілі щодо вдосконалення якості продукції, працівники-добровольці укріплюють взаємну підтримку і моральний стан, зменшують рівень плинності кадрів і т.п. Все це говорить про зростання згуртованості і в підсумку призводить до поліпшення продуктивності не тільки за показниками якості.

У ряді країн Заходу гуртки якості набули значного поширення в 1970-1980-і рр. Їх наявність на підприємстві часом навіть вважалося модним і сучасним. Велике зростання числа гуртків якості був викликаний, як вважали деякі фахівці з менеджменту, бажанням повторити успіхи Японії в економічному зростанні. Проте життя не підтвердила цих надій. Багато гуртків якості терпіли невдачу внаслідок недостатньої підготовки і підтримки з боку менеджменту, опозиції профспілок і ряду інших труднощів. Дані досліджень гуртків якості, проведених на Заході, не показують в цілому зростання продуктивності і поліпшення якості. Причини цього вбачаються не стільки в ідеї самої по собі, скільки в її втіленні. Висновок на сьогодні полягає в тому, що гуртки якості можна розглядати як багатообіцяючий засіб для залучення працівників в управлінський активність за умови відповідної підготовки і підтримки на всіх рівнях менеджменту.

Самоврядні команди. Це формальні групи, що складаються з 10-15 працівників, які обходяться без менеджера, самі виконуючи його функції. Це замовлення необхідних матеріалів, планування і розподіл роботи, колективний контроль її темпу, прийняття оперативних рішень і дозвіл великих проблем, взаємодія з постачальниками і клієнтами. Члени команди перевіряють якість своєї кінцевої продукції, контролюючи один одного. Вони обговорюють різні показники своєї роботи. Характерною рисою самоврядних команд є строгий відбір людей для спільної роботи. Однак для того, щоб така команда ефективно здійснювала всю свою діяльність, необхідно спочатку мати стійку групову структуру взаємин і саме загальне ("не втручатися") керівництво.

Самоврядні команди набувають все більшої важливості, оскільки сучасні компанії повинні швидко і творчим чином реагувати на зміни вимог замовника, появу нових технологій, несподівані економічні умови та інші фактори. Додамо до цього висновки соціальних психологів, які говорять про те, що робота в самоврядних командах дозволяє їх учасникам усвідомлювати велику ступінь особистісної включеності в трудову діяльність і сприяє підвищенню їх самоповаги. Виконання членами команди численних і різноманітних завдань збільшує її гнучкість, робить роботу більш цікавою і дає людям можливість освоювати нові вміння. Нарешті перехід до самоврядних команд скорочує число менеджерів і фахівців, що призводить до зменшення витрат.

Розвиток інформаційних технологій і глобалізація бізнесу зумовили виникнення нових підходів до організації роботи в командах. Зміни, викликані інформаційно-комунікативними технологіями, сприяли виникненню нових бізнес-структур, які за допомогою мережі Інтернет можуть встановлювати партнерські відносини з партнерами з інших країн.

Залежно від завдань, які розв'язують, таке об'єднання партнерів по бізнесу отримало назву «віртуального», сформовано структури - «віртуальна команда», «віртуальне підприємство», «віртуальна корпорація» і т. д. Віртуальну організацію створюють для виконання якої-небудь роботи або реалізації потреби, що виникає. Однією із форм віртуальної організації є *віртуальна команда*. Маються на увазі групи людей, що працюють на територіальній і часовій відстані один від одного й взаємодіють за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Тут на зміну звичним телефонним мережам приходять інтегровані системи цифрової передачі інформації. З їх допомогою стає можливою швидко і дешева передача не тільки мовних повідомлень, а й текстової, графічної, звукової та відеоінформації. Поява такого інструменту взаємодії, як Інтернет, в інформаційному просторі практично повністю знімає географічні і часові обмеження, дозволяє партнерам вільно обмінюватися інформацією, вирішуючи при цьому різні спільні проблеми. Є кілька різновидів віртуальних робочих команд.

1. *Мережеві команди.* Складаються з учасників, що взаємодіють один з одним для досягнення загальних цілей. Мережева команда відрізняється від традиційної організації тим, що склад її учасників постійно змінюється за рахунок того, що її члени беруть участь у діяльності організації в цілому тільки тоді, коли потрібно їх думка як експертів. Нерідко учасники такої команди навіть не знають реального складу всіх учасників мережі. Команди подібного типу часто зустрічаються в

консультаційних фірмах і організаціях, що працюють в області високих технологій.

2. *Паралельні команди.* Використовуються для виконання спеціальних завдань або функцій, коли звичайна організація не може або не бажає їх виконувати. Паралельні команди відрізняються від мережевих певним складом учасників. Кожен член такої робочої команди знає своїх партнерів. Подібні команди зазвичай комплектуються на короткий період для вдосконалення будь-яких організаційних процесів або виявлення недоліків в різних аспектах діяльності персоналу.

3. *Робочі команди по розробці проєктів або продуктів (проєктні команди).* Працюють над отриманим замовленням протягом певного, досить тривалого часу (від шести місяців). Типовий результат роботи такої команди - новий продукт, інформаційна система або організаційний процес. Різниця між проєктною та паралельною командами полягає в тому, що перша існує на протязі більш тривалого часу і має можливість приймати певні рішення, а не тільки вносити рекомендації (як в роботі паралельних груп). Проєктна команда більш схожа з мережевою. І там, і там члени беруть активну участь у спільній роботі тільки тоді, коли необхідна їх думка як експертів. Відмінність же полягає в тому, що в проєктній команді обов'язки учасників чітко розмежовані і заздалегідь запланований кінцевий результат їх діяльності.

4. *Сервісні команди.* Їх завдання - супровід і обслуговування основної діяльності організації. Так, служба технічної підтримки деяких великих консультаційних фірм в США функціонує цілодобово. Команди супроводу якогось певного проєкту розташовані так, що коли робочий день в одній з них закінчується, то незавершені справи передаються іншій групі в регіоні, де робочий день тільки починається.

5. *Команди швидкого реагування.* Стали популярними зараз не тільки в галузі вирішення надзвичайних ситуацій та військових конфліктів, але і в інших сферах життєдіяльності, наприклад в шоу-бізнесі. Обов'язок подібних команд полягає в тому, щоб негайно реагувати на надзвичайні або ризиковані ситуації, сенсації та інші відхилення в розвитку подій від наміченого плану або прогнозу.

У зарубіжній літературі команди класифікуються за характером взаємодії її учасників, де виокремлюються такі її моделі [15]:

1. *Традиційна модель.* Це група людей з традиційним лідером. Керівник команди також розділяє з її членами повноваження і відповідальність. Величина цієї відповідальності залежить від обсягу розглянутих питань, однак відповідальний за усе традиційний керівник команди може дозволити іншим членам команди взяти на себе роль лідера.

2. *Модель командного духу.* Характеризує групу людей, які працюють на одного керівника. Члени команди задоволені та натхненні від роботи, бо у команді існує командний дух, і все, здається, йде добре. Однак, насправді це не зовсім команда, тому, що завжди є одна людина, яка бере на себе виконання усіх справ. Крім того, немає обміну владою або відповідальністю.

3. *Модель переднього краю.* Характеризує групу людей, які управляють самі собою. У цій команді немає жодної людини, що має владу приймати будь-які

рішення щодо питань, які вплинуть на всю групу. Це так звані самокоординовані робочі команди, у яких кожен має право та несе відповідальність за всі рішення, які приймаються.

4. *Модель цільових завдань* – відноситься до команди, яка збирається разом тільки на певний час для роботи над спеціальним проєктом або завданням. Така команда традиційно називається цільова група або проєктна команда.

5. *Модель кібер команди*. У такій моделі члени команди зустрічаються один з одним дуже рідко. Вони відомі як "кібер" або "віртуальні" команди. Ці команди відрізняються від інших тим, що команда повинна працювати разом для виконання поставлених цілей, але її члени можуть зустрітися тільки на початку свого проєкту, обмін інформацією здійснюється через електронну пошту, телефон або відео конференції.

2.3. Соціально-психологічна структура команди

На сьогодні у науковій літературі точиться полеміка щодо оптимальної кількості учасників команди. Більшість вчених схиляється до думки, що команда ефективно функціонує у складі 7 ± 2 учасників, але за необхідності (масштабні проєкти, реалізація яких уможливорюється за рахунок залучення фахівців різних профілів) команду можуть утворювати 16-20 осіб. Тоді першочерговою задачею є оптимізація соціальних зв'язків у такій команді.

Загалом у зарубіжній соціальній психології є солідний досвід розробки теоретичних концепцій, принципів і технологій здійснення командоутворення. Останнім часом розробка цих питань здійснюється не тільки в рамках того або іншого підходу. Виділяються три рівня соціально-психологічного аналізу динаміки та структури команди:

- 1) рівень конкретного члена команди (покращення та розвиток навичок, важливих у командній роботі),
- 2) власне командний (сигровка команди),
- 3) рівень організації, в якій функціонує команда.

Подальший розвиток проблематики пов'язаний, ймовірно, з побудовою зв'язків між цими трьома рівнями. Існує ще один аспект роботи з командою - вичленення принципів комплектування команди, а також розробка конкретних методів соціально-психологічного впливу при роботі з різними видами команд.

Склалося певне розуміння процесу комплектування команди як створення найбільш ефективної позиційної і рольової структури команди для вирішення певної задачі. У розвитку такого розуміння цілей комплектування команди були сформульовані такі положення:

- кожен член команди повинен сприяти досягненню цілей команди, закривати певні функціональні позиції, які залежать від рівня його професійних знань, навичок і досвіду;
- кожен член команди реалізує такі ролі, які необхідні для досягнення цілей команди, набір цих ролей включає здатність людей працювати в команді, в той же час вони повинні забезпечувати взаємодоповнюваність і сумісність членів команди;
- особистісні особливості та інтелектуальні здібності членів команди повинні

відповідати вимогам функціональних позицій і командних ролей;

- створення оптимального балансу функціональних позицій і командних ролей є основним принципом комплектування команди.

Реалізація цих тез видається не такою простою справою. Так, наприклад, якщо питання про функціональні позиції може бути вирішене більш-менш легко (виходячи зі змісту завдань, що стоять перед групою), то визначення командних ролей вимагає спеціального розгляду.

Проблема *сумісності та спрацювання* в команді є однією з актуальних, але недостатньо розроблених. Найчастіше комплектування команд здійснюється інтуїтивно, без урахування сумісності та спрацювання її майбутніх учасників. Звідси виникають різні негативні явища у спільній діяльності: складнощі з виконанням завдання в групі; нерозуміння партнерів в організації спільної діяльності, конфлікти в колективах; тривале навчання спільній діяльності та нестабільність виконання завдань і т.ін.

Сумісність лежить в основі формування міжособистісної взаємодії спрацювання партнерів. Поєднання особистісних характеристик, що роблять позитивний вплив на результати спільної діяльності, визначається як **сумісність**. Основний компонент сумісності полягає в суб'єктивній задоволеності взаємодіючих людей, необхідної для функціонування будь-якої професійної групи.

Спрацювання визначається як єдність (оптимальність) взаємодії людей при виконанні спільної діяльності. В якості ознак спрацювання виступають:

- висока продуктивність членів групи,
- точність і узгодженість дій,
- надійність колективної роботи,
- швидкість оволодіння новими спільними діями,
- стабільність виконання спільних дій.

Психологічна сумісність розглядається як феномен і включає наступні міжособистісні відносини:

1. Компліментарність потреб, коли доповнюються потреби. Наприклад, коли один з суб'єктів проявляє сильне прагнення до лідерства, а інший – потребу в покорі.

2. Конгруентність потреб, коли обидва суб'єкта (партнери) володіють схожими потребами і вони задовольняються одними і тими ж міжособистісними відносинами.

3. Компліментарність навичок, які передбачають компенсацію недостатньо розвинених здібностей одного суб'єкта іншим (партнером).

4. Компліментарність знань, коли обидва партнери володіють різними знаннями, так що кожен з них може вчитися в іншого.

5. Спільність цінностей, коли партнери у спільній діяльності мають спільну систему цінностей і правила поведінки.

При розробці проблеми сумісності та спрацювання в команді досліджувані психічні явища не можуть бути повністю розкриті без отримання достатніх знань про механізми індивідуальної та групової поведінки взаємодіючих людей, закономірностей формування стереотипів поведінки в різних ситуаціях, звичок, установок, ціннісних орієнтацій, без вивчення настроїв, почуттів, емоцій, психологічного клімату, мотивів, міжособистісних відносин, індивідуально-психологічних особливостей і т.п. На основі вивчення цих характеристик та їх

обліку і повинно здійснюватися комплектування команд.

Ефективність спільної діяльності і формування оптимальних міжособистісних взаємин обумовлені трьома видами сумісності – *соціальної, психологічної та психофізіологічної*. Ці три види сумісності виявляються у всіх видах діяльності (трудої, навчальній, спортивній). Для спрацювання команд не обов'язкова наявність сумісності по всіх трьох видах. Повна сумісність членів команди передбачає оптимальне поєднання всіх її видів і наявність певного співвідношення між ними, їх взаємодоповнюваність.

У різних видах спільної діяльності той чи інший вид сумісності виступає на перший план, стає ведучим і обумовлює ефективність виконуваної діяльності. Значимість виду сумісності буде визначатися особливостями виконуваної діяльності, її завданнями, вимогами до особистості. Наявність сумісності між суб'єктами діяльності призводить до спрацювання.

Показниками спрацювання є:

- характер поведінки учасників команди,
- емоційно-енергетичні витрати, які проявляються у фізіологічних показниках і в суб'єктивних показниках стану задоволеності роботою, собою, партнером,
- особливості взаєморозуміння.

Кожен вид спільно виконуваної діяльності має специфічні особливості. Тому критерії сумісності для кожного з цих видів спільної діяльності будуть істотно відрізнятися від інших видів. Тут необхідний пошук критеріїв сумісності для кожного конкретного виду діяльності і на цій основі здійснювати комплектування команд.

Суттєве значення в сумісності та спрацюванні має структура ролевих взаємин у команді, які будуть розглянуті у наступній темі. Важливий фактор при диференціації ролевих функцій, а також для ефективності діяльності – лідерство. Воно виступає як спосіб і засіб організації командної діяльності. У той же час воно може розглядатися і як певний механізм, який розкриває додаткові приховані можливості в команді.

Оптимальний розвиток процесу лідерства і певні поєднання в системі «лідер – виконавець» розглядаються як фактор сумісності і спрацювання членів команди. Відсутність лідера в команді, а також наявність двох і більше лідерів вважається несприятливим фактором для спрацювання партнерів. Виходячи з цього, можна говорити про те, що при комплектуванні команд для виконання спільної діяльності важливо мати одного лідера.

Отже, в основі процесу комплектування команди лежить:

- уявлення про комплектування команди як створенні найбільш ефективної позиційної і ролевої структури;
- прийняття як основних принципів оптимального різноманіття і сумісності, інакше кажучи, комплектування як сумісність систем цінностей всіх членів команди, узгодженість індивідуальних цілей членів команди, оптимальне різноманіття стилів, умінь і підходів до вирішення проблем;
- дослідження феномену спрацювання команди;
- виділення як основоположної ролі в формуванні команди позиції керівника.

Підводячи деякий підсумок огляду ситуації у сфері командоутворення, слід зазначити, що, будучи самостійною практичною областю психологічного знання, ця

проблематика тісно пов'язана з традиційними питаннями психології малої групи. Команда являє собою малу групу, яку характеризує цілий ряд специфічних особливостей. Процес командоутворення можна розглядати як варіант природної групової динаміки або ж як певний набір спеціальних технологій для організації, стимулювання, управління соціально-психологічним розвитком групи. Однією з перспективних ліній розробки проблем командоутворення представляється подальше просування в розумінні психологічного змісту феномена колективного суб'єкта і категорії спільної діяльності. Це створює хорошу перспективу взаємодії вітчизняної та західної традицій в соціально-психологічних дослідженнях.

Виходячи з цього, *структура* – як одна з найважливіших характеристик малої групи є актуальним параметром і для команди. Вона свідчить про рівень розвитку команди, про ділові та міжособистісні стосунки, які склалися в ній, про розподіл групових функцій і ролей, а також про багато інших проявів групової життєдіяльності [10].

Структура команди – це сукупність зв'язків, які складаються. Оскільки зв'язки, які реально існують між членами команди, різноманітні та складні, використовують два основні підходи щодо їх аналізу й опису: багатомірний підхід і порівневий підхід.

1. *Багатомірний підхід* вивчення командної структури характерний для західної соціальної психології. Відповідно до даного підходу, в команді існує декілька рівноцінних систем зв'язків між її членами. Саме в рамках багатомірного підходу виділяють: систему формальних зв'язків (або формальну структуру команди) – це стосунки, задані формальними приписами; і систему неформальних зв'язків (або неформальну структуру команди) – це стосунки в команді, які формуються на основі емоційних уподобань або нехтувань. Обидві системи зв'язків, як правило, існують одночасно, взаємодоповнюючи одна одну. Подальші дослідження показали, що виділення тільки двох структур команди – формальної і неформальної – часто виявляється недостатнім для описування всієї різноманітності зв'язків, що складаються. Тому в рамках кожної з названих структур було виділено додаткові вимірювання: соціометричне (статусне) вимірювання, комунікативне вимірювання, вимірювання соціальної влади та впливу.

Соціометричне (статусне) вимірювання – це сукупність статусних позицій в команді, що розрізняються за ступенем престижності. Джерелом високого або низького статусу може бути все, що становить певну соціальну цінність для членів команди: вік, стать, зарплата, посада, кваліфікація, досвід, особистісні якості, здібності тощо. Набуття статусу є різним у формальній і неформальній командах. У формальній команді статусні позиції чітко визначені та зафіксовані в штатному розкладі. У неформальній команді статусні позиції розподіляються на основі симпатій і антипатій між її членами. Отже, якщо формальний статус зазвичай чітко визначений та заданий приписами організації, то неформальний статус визначити набагато складніше. Для цього використовують метод соціометрії.

Комунікативне вимірювання – це сукупність інформаційних зв'язків між членами команди. Основні характеристики комунікативного вимірювання: положення члена команди в системі комунікацій; частота й усталеність комунікативних зв'язків; типи комунікативних мереж в команді.

Як правило, виділяють два типи комунікативних мереж:

- централізовані комунікативні мережі – для них притаманні наявність центральної позиції в комунікативній мережі, нерівні можливості в доступі до інформації;

- децентралізовані комунікативні мережі – для них властиві відсутність центральної позиції, рівні можливості в доступі до інформації.

Кожний тип комунікативних мереж має свою специфіку. Переваги команд з централізованими комунікативними мережами: чітка організація, швидке розв'язання завдань, менша кількість помилок при пошуку оптимального способу вирішення завдання. Переваги команд з децентралізованими комунікативними мережами: висока готовність до дії, чутливість до нововведень, вища задоволеність від процесу ухвалення рішень і виконання завдань.

Тривалий час дискусійним було питання, який тип комунікативних мереж є кращим. Однозначної відповіді на це питання не існує. Ефективність типу комунікативних мереж залежить від характеру розв'язуваного завдання: регламентовані завдання ефективніше розв'язують команди з централізованими, а творчі завдання – команди з децентралізованими комунікативними мережами.

Вимірювання соціальної влади і впливу – це сукупність зв'язків членів команди, зумовлена їхньою здатністю впливати один на одного. Д. Френч і Б. Равен виділили наступні типи соціальної влади між людьми:

- 1) влада, що винагороджує – сприяє винагородженню іншої особи;
- 2) влада, що примушує – сприяє приневоленню, покаранню;
- 3) легітимна влада – припускає, що один суб'єкт має узаконене право приписувати поведінку іншому;
- 4) референтна влада – ґрунтується на симпатії, емоційних уподобаннях;
- 5) експертна влада – ґрунтується на компетентності суб'єкта в певному виді діяльності.

Кожний тип соціальної влади передбачає вплив, що має виражений або соціальний, або психологічний характер. Зверніть увагу, що перераховані вище вимірювання командної структури тісно взаємопов'язані: найвпливовіший член команди часто сприймається як своєрідний комунікативний центр, його частіше описують як привабливу особу, на його думку зважають у процесі функціонування. Отже, соціометричне (статусне) та комунікативне вимірювання, а також вимірювання соціальної влади і впливу тією або іншою мірою можуть пересікатися один з одним, визначаючи положення людини в командній структурі.

2. *Порівневий підхід* вивчення групової структури характерний для радянської соціальної психології. Відповідно до даного підходу, в групі існує декілька систем зв'язків, які розташовані ієрархічно. Основу стосунків складають офіційні (ділові) взаємини, а неофіційні (емоційні) взаємини розглядаються як додаткові до них. Відповідно, виділяють такі рівні стосунків в команді:

- 1) офіційні ділові стосунки – ядро групової структури;
- 2) неофіційні ділові стосунки – формуються в ході реалізації спільної діяльності, ґрунтуються на особистісних властивостях і здібностях членів групи;
- 3) неофіційні емоційні стосунки – це різні форми міжособистісного спілкування, засновані на психологічних потребах людини; вони виникають стихійно і виходять за рамки виконуваної діяльності.

Найвідомішою моделлю, яка була розроблена в рамках порівневого підходу до

вивчення групової структури, є модель колективу А. Петровського. Вона має ієрархічну будову, оскільки значущість ділових і міжособистісних стосунків у ній нерівноцінна. Причина цього – визнання спільної діяльності смислотвірним підґрунтям функціонування групи.

Отже, командну структуру можна розглядати як усталене утворення або як утворення, що знаходиться в процесі розвитку. Залежно від цього, моделі командної структури поділяють на два типи: *статичні* – описують усталений стан командної структури (доведено, що цінність таких моделей невисока); і *динамічні* – вказують на поступові зміни командної структури (користуються популярністю в соціальній психології). До найпопулярніших динамічних моделей належать моделі Р. Кеттелла, Д. Хоманса, Р. Бейлса та інших учених. Описуючи поступові зміни в командній структурі, ці моделі пояснюють ряд аспектів життєдіяльності команди, котрі є необхідними для організації діяльності команди.

Процес створення ефективної команди орієнтований на співставлення можливостей кожного учасника команди з певними вимогами, що зображено на рис. 2.3.

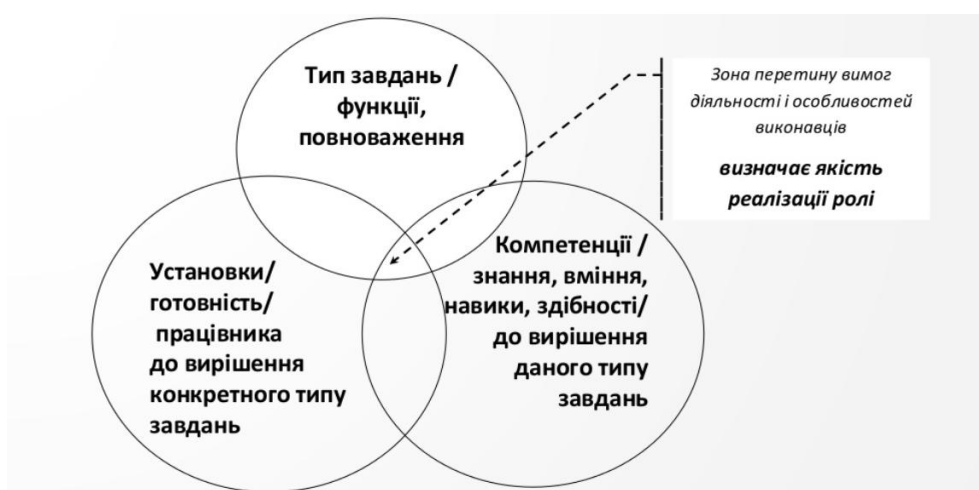


Рис. 2.3. Сукупність вимог до учасників команди

Вивченню проблеми формування та розвитку команд приділяється значна увага фахівців з соціальної психології, менеджменту, управлінського консалтингу, організаційного розвитку, проте відкритим залишається питання вибору найкращого та найефективнішого підходу до командоутворення.

Тема 3. Етапи розвитку команди та характеристики членів команди

3.1. Етапи розвитку команди

У сучасній літературі існує велика кількість підходів, теорій щодо визначення стадій й етапів розвитку команди. Формування команди не відбувається стихійно, а внаслідок закономірного процесу.

Найбільш відома спроба опису такого процесу належить М. Келлі. Він описує розвиток команди за допомогою п'яти стадій: стадія первісної орієнтації; стадія конфлікту і опору; стадія консолідації навколо завдання; стадія командної роботи та

вирішення задачі; стадія переходу до вирішення іншої задачі. Автор вважає, що на п'ятій стадії розвитку команди зазвичай відбувається регрес до більш ранньої стадії: члени команди можуть постійно приходити і йти, може з'явитися нова задача або мета і, нарешті, команда може просто розпастися.

Інша спроба використовувати ту ж концептуальну схему обмежується описом чотирьох стадій розвитку команди:

- «Старт»: оптимізм, визначення місії, кордонів, ролей;
- «Вхід в круговорот»: стрес відносно ролей, внутрішній конфлікт;
- «Вихід на курс»: прийняття відмінностей, сильна відданість групі;
- «Повний хід вперед»: вдосконалення системи, великі перспективи, допомога іншим командам.

Інший варіант виділення етапів командоутворення більшою мірою пов'язаний з практикою функціонування груп в реальній соціальній практиці. Так, Т. Базаров називає такі стадії.

1. Адаптація. З точки зору ділової активності характеризується як етап взаємного інформування та аналізу завдань. На даному етапі відбувається пошук членами команди оптимального способу вирішення завдання. Міжособистісні взаємодії обережні і ведуть до утворення діадеми, настає стадія перевірки і залежності, передбачає орієнтування членів команди щодо характеру дій один одного і пошук взаємоприйнятної поведінки в команді. Члени команди збираються разом з почуттям настороженості. Результативність команди на даному етапі низька, оскільки члени її ще не знайомі і не впевнені один в одному.

2. Групування. Цей етап характеризується створенням об'єднань (підгруп) за симпатіями та інтересами. Інструментальний зміст його полягає у протидії членів команди вимогам, що пред'являються їм змістом завдання, внаслідок виявлення розбіжності особистої мотивації індивідів з цілями діяльності. Відбувається емоційна відповідь членів команди на вимоги завдання, що призводить до утворення підгруп.

3. Кооперація. На даній стадії відбувається усвідомлення бажання працювати над вирішенням завдання. Вона характеризується більш відкритим і конструктивним спілкуванням, ніж на попередніх етапах, з'являються елементи командної солідарності і згуртованості. Тут вперше виникає сформована команда з чітко вираженим почуттям «МИ». Провідною на цьому етапі стає інструментальна діяльність, є хороша підготовленість членів команди до її здійснення, розвинена організаційна єдність. Однак у такій команді відсутні досить виражені психологічні зв'язки.

4. Нормування діяльності. На даній стадії розробляються принципи командної взаємодії. Домінуючою стає сфера емоційної активності, різко зростає значення відносин «Я-ТИ», особисті взаємини стають особливо тісними.

5. Функціонування. З точки зору ділової активності його можна розглядати як стадію прийняття рішень, що характеризується конструктивними спробами успішного вирішення завдання. Стадія функціонально-рольової співвіднесеності, пов'язаної з утворенням рольової структури команди, є своєрідним резонатором, за допомогою якого програється завдання. Команда є відкритою для прояву і вирішення конфлікту. Простежується різноманітність стилів і підходів до вирішення завдання. На цьому етапі команда досягає вищого рівня соціально-психологічної

зрілості, відрізняючись високим рівнем підготовленості, організаційною і психологічною єдністю, характерними для командної субкультури.

Аналіз праць зарубіжних науковців дозволив засвідчити відсутність одноставної думки щодо стадій розвитку команди. Узагальнення результатів аналізу представлено у вигляді табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Погляди зарубіжних науковців щодо визначення стадій розвитку команд

Науковці	Стадії розвитку команд
Дж.В. Ньюстром, К. Девіс [14]	Формування - Сум'яття - Нормування - Виконання роботи - Розформування
С. Моріс, Г. Уїлкоккс, Є. Нейзел [15]	Дитинство - Юність - Зрілість – Згасання, смерть
Л. Рай [12]	Формування - Конфлікти - Нормування - Робота
Д. Торрінгтон, Л. Холл, С. Тейлор[9]	Формування - Боротьба - Створення норм - Виконання роботи
Дж. Стюарт [13]	Формування - Штурм - Нормалізація - Виконання
Б. Такман [6]	Формування-Бурління-Створення норм-Функціонування – Зміна/Перетворення

Водночас, якщо вірити Хорхе Борхесові, то всі сюжети, а тому й усі події в світі легко звести до чотирьох-п'яти подій – похід за скарбом, облога та оборона фортеці й повернення додому. Щось на зразок цього відбувається й у процесі формування команди. Деякі автори пропонують більшу кількість етапів. На наш погляд, зазначені нижче п'ять етапів, що виділені на основі класифікації Б.Такмана, стисло та наочно ілюструють те, як саме відбувається побудова команди.

Формування (з англ. Forming).

На цій стадії відбувається об'єднання окремих індивідів у сукупність, визначення між ними цілей, складу, механізмів роботи. Не виключено існування страхів та коливань відповідно до ступеня з'ясування своєї ролі у майбутній роботі команди. Прихильність до інтересів команди низька. Слабким є рівень розуміння членами команди один одного.

Бурління (з англ. Storming).

На цьому етапі відбувається прояв індивідуальних цілей та очікувань, і в той же час, прихованих раніше розбіжностей. Під час визначення ролей, стилю керівництва, моделей взаємодії і поведінки кожен може оскаржити рішення, або поставити його під сумнів. Емоційна нестабільність, присутність негативних проявів, що впливає на виникнення конфліктів. Кожен з членів дізнається більше про себе та свою роботу в команді, може підпадати під перевірку колег.

Створення норм (з англ. Norming).

Під час цієї фази формуються норми та механізми прийняття рішень, утверджується погоджений стиль керівництва, відбувається остаточний розподіл ролей та створення моделей взаємодії розвиток співробітництва та взаємної

підтримки, становлення форм контролю та зворотного зв'язку, відносин із зовнішнім середовищем команди.

Функціонування (з англ. Performing).

Фаза, коли колектив вже об'єднаний та ефективно починає працювати для досягнення поставлених завдань, розвинута взаємна підтримка і взаємодопомога, панує комфортна атмосфера, що є суттєвим мотиватором та стимулом для досягнення визначених висот, і внаслідок цього результатом є професійне і особистісне зростання кожного з членів. Саме тепер об'єднання людей може цілком справедливо називатися командою. Регулярно відбувається оцінка ефективності роботи команди і результатів її діяльності.

Зміна або Перетворення (з англ. Transforming).

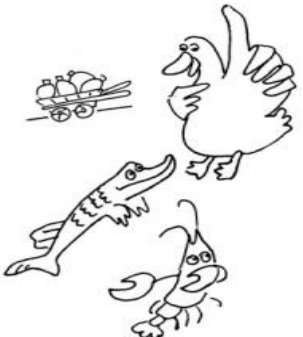
На цьому етапі можливі два варіанти розвитку сценарію. Може бути команда розпущена або переформована за результатами виконання поставленого завдання. За інших обставин може бути варіант постановки перед командою нових завдань.

В узагальненому вигляді стадії розвитку команди [11] представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Стадії розвитку команди

Стадії	Характеристики	Приклади
1	2	3
Формінг (з англ. Forming) – «ПРИТИРАННЯ» 	Усі члени команди сходяться разом, щоб зрозуміти: “Для чого? Що? Хто? Коли?” Конфлікти ще не виникають. Формінг – стадія орієнтації, члени майбутньої команди аналізують ситуацію, шукають опори. Люди починають орієнтуватися в усіх аспектах життя команди – від мети до стосунків. Довіра на цьому етапі відсутня. Відбуваються поступове прояснення мети й завдань команди, а також переоцінка власної компетентності у професії та стосунках. Формується стиль ділового спілкування.	Пам'ятаєте відому з дитинства сцену з “Трьох мушкетерів”, коли на майдані, який герої обрали для дуелі, з'являються гвардійці кардинала й майбутні друзі змушені об'єднатися для того, щоб дати їм відсіч? Це і є стадія формінгу

1	2	3
Стормінг (з англ. Storming) – «БЛИЖНІЙ БІЙ» 	Виникають незгоди щодо того, що треба робити й хто має це робити. Люди плутають своє індивідуальне сприйняття того, як має виконуватися робота, та сприйняття групи. Наявність чіткої спільної мети – одна з рушійних сил для вирішення конфліктних ситуацій. Люди зближуються, перевіряючи сприйняття та ціннісні позиції. Це – потрібна й корисна стадія, якщо ви хочете мати “причетність” і “вирівненість”.	Такі книжки, як “Педагогічна поема” А. Макаренка, “Республіка ШКІД” Г. Белих та Л. Пантелєєва, детально розповідають про те, як майбутні команди сходилися й “притиралися” на цьому етапі свого розвитку
Нормінг (з англ. Norming) – «ЗБЛИЖЕННЯ ТА ГАРМОНІЯ» 	Мету, ролі та розмежування було пояснено й прийнято всіма членами команди. Вони взяли на себе відповідальність за виконання роботи. На цій стадії потрібні регулярні зустрічі команди для того, щоб усі її члени могли контролювати прогрес і вирішувати проблеми в міру виникнення їх. Зростає згуртованість команди. Формується взаємна довіра. Суперництво змінюється кооперацією. Орієнтація – на командні цілі, в яких присутні й власні цілі учасників. Існує допомога щодо розподілення ролей та забезпечення зворотного зв’язку.	Відомий діснеєвський мультфільм про Вінні-Пуха, в якому Кролик заборонив святкування дня святого Валентина. Саме тоді, коли за вказівкою Кролика, який “розкусив” таємну діяльність Вінні, мешканці лісу збираються разом і “звітують”, відбувається процес, який відповідає стадії нормінгу, – ролі приймаються, проговорюються, формуються довіра та готовність відповідати.

1	2	3
Перформінг (з англ. Performing) – «ЗРІЛА КОМАНДА» 	Команда стає справжньою командою, що працює злагоджено та підтримує всіх своїх членів. Команда (а не лідер) керує процесом. Члени команди контролюють процес і керують змінами. Команда повністю відповідає не лише за роботу, яку має бути виконано, але й за динаміку команди також. Це етап комплексного керування якістю.	Злагоджена героїчна робота екіпажу з фільму «Екіпаж» під час катастрофи.
Трансформінг (з англ. Transforming) – «ТРАНСФОРМАЦІЯ»	На цій стадії команда завершує роботу і переходить до наступного проекту.	Прикладом є сиквел фільму «11 друзів Оушена» під назвою «12 друзів Оушена», де були оновлені завдання команди, її склад

Ці стадії можна презентувати у вигляді так званого годинника командного розвитку (рис. 3.1), який наводить характеристики та описує дії членів команди на кожному етапі, при цьому етап Перформінгу включає у себе трансформацію команди як елемент її сталого функціонування.

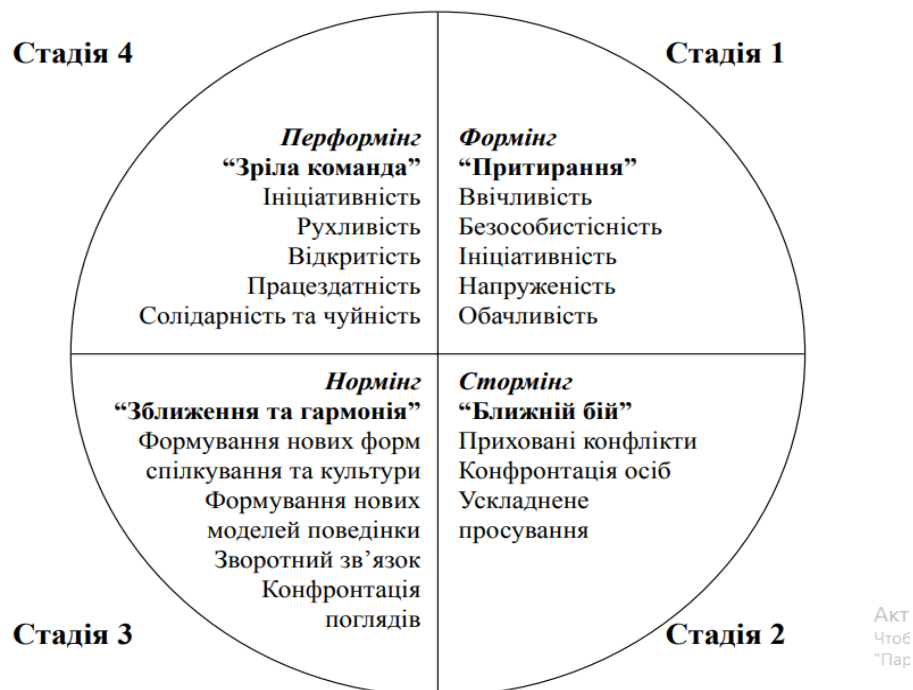


Рис. 3.1. Годинник командного розвитку

У сучасному менеджменті використовують інструмент, який називається трикутник “Бути. Робити. Мати” (рис. 3.2).

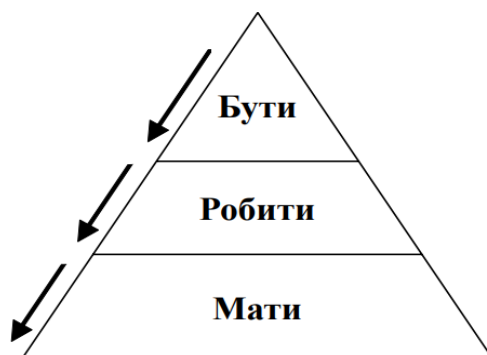


Рис. 3.2. Трикутник “Бути. Робити. Мати”

Суть цього інструмента: для того, щоб одержати бажані результати (рівень “Мати”), слід виконати певні дії (рівень “Робити”), а для цього треба бути людиною певного складу характеру (рівень “Бути”). Наприклад, ви хочете сформувати ефективну команду (результат, рівень “Мати”). Для цього треба вислуховувати людей і поважати їхні думки, навіть якщо вони повністю суперечать вашим (дії, рівень “Робити”). Для цього, в свою чергу, треба розвивати в собі таку властивість, як терплячість (тобто бути терплячим, рівень “Бути”) (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Трикутник “Бути. Робити. Мати” для формування ефективної команди

Ідентично доцільно розробити такі трикутники для кожної стадії розвитку команди з метою визначення конкретних моделей поведінки її учасників й виокремлення особистісних якостей.

Отже, шлях життєдіяльності згуртованого колективу, успішність переходу його від робочої групи до команди, її ефективність та ступінь взаємодії залежить від усіх її членів, а також від бажання працювати разом на засадах взаємодопомоги, взаємодоповнення один одного та націленості на досягнення єдиної мети.

3.2. Види командних ролей

«Команда - це не зібрання людей, що володіють різними назвами посад. Всі в команді прагнуть виконувати певні ролі, і їх робота найбільш ефективна при тих ролях, які найбільш природні для них».

Реймонд Мередіт Белбін

Зазвичай при формуванні команд визначаються 4 напрямки роботи: діагностика; досягнення або виконання завдання; командні взаємини; командні процеси формування команди. В одній з робіт пропонувалося наступне позначення:

- вхід до робочої групи (збір даних);
- діагностика групових проблем;
- витяг рішень і розвиток плану дій (активне планування);
- виконання плану дій (активний процес);
- моніторинг та оцінювання результатів.

Рольовий розподіл конкретних функцій всередині колективу однодумців вносить максимальний внесок в підвищення ефективності командної роботи. Для виявлення потреб колективу і ступеня його розвитку, мотивації команд в командоутворенні активно використовується американська піраміда потреб Маслоу.

Основними складовими елементами піраміди мотивації є: самореалізація, повага, причетність, безпека, фізіологія. Кожен співробітник в колективі має свій індивідуальний тип особистості. При складанні професійної програми організації тимбилдінга беруться до уваги всі, навіть абсолютно полярні одна одній типи особистості, щоб мати можливість досягти максимальної віддачі, злагодженості та ефективності командної роботи.

Результатом вивчення проблеми командоутворення за кордоном є такі підходи, як:

- рольова концепція командоутворення Р. Белбіна, М. Геллерта та К. Новака, І. Адізеса;
- оціночна модель ефективності командної взаємодії Ч. Маргерісона та Д. МакКенна;
- модель розвитку команди Б. Такмена, Дж. Катценбаха та Д. Сміта.

На вітчизняних теренах проблема командоутворення розглядалася у стратометричній теорії колективу А.Петровського; програмно-рольовому підході М. Ярошевського; моделі управлінських ролей Т. Базарова; психолого-акмеологічному підході до формування управлінської команди Ю.Синягіна; моделі розвитку управлінської команди С. Сергієнка; ціннісно-рольовому підході В.Горбунової. Тому оглянемо кожний згаданий підхід окремо.

Концепція командних ролей Р. Белбіна [4] є однією з найпопулярніших серед інших моделей командоутворення. Основна ідея створення ефективної команди – це можливість представлення учасниками команди необхідного набору командних ролей. Відтак, при створенні команди пріоритетним є не рівень професійних знань, умінь, навичок, а те, яку модель поведінки майбутній працівник буде демонструвати у команді. У межах цього підходу Р. Белбіним розроблений діагностичний інструментарій для визначення тієї командної ролі, яка найбільше підходить

конкретній людині. Ця модель дозволяє давати розгорнуті індивідуальні рекомендації щодо розвитку власного командного потенціалу у майбутньому. Командні ролі за Р.Белбіним представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Види командних ролей за Р. Белбіном

Види командних ролей	Характеристики ролей
1	2
Робоча бджола	Концепції і плани перетворює в робочі процедури, систематично і продуктивно виконує прийняті на себе зобов'язання. Дана роль є свого роду стрижневим хребтом успішної команди. Без чітко вираженого носія даної ролі не тільки практична реалізація програми дій, а й процес її розробки носять в кращому випадку уповільнений характер. При цьому виконавця ролі робочої бджоли ні в якому разі не слід розглядати як безініціативного виконавця. Важливо розуміти, що відмінними особистісними якостями її носія є висока відповідальність і працьовитість.
Генератор ідей	Висуває нові ідеї і стратегії, особливу увагу зосереджує на вирішенні основних проблем, з якими стикається команда. На цю роль претендує в більшості випадків найрозумніший. При цьому необхідно враховувати, що в контексті міжособистісної взаємодії й інтрагрупового структурування, такі люди можуть виявитися найбільш проблемними (в більшості випадків вони володіють найбільшим інтелектуальним потенціалом, усвідомлюють це, а також демонструють свою перевагу). Зокрема, типовою поведінковою генератора ідей є вимикання з групового процесу в поєднанні з жорстким нонконформізмом. Однак зворотним боком такої поведінкової моделі є внутрішня готовність генерувати і озвучувати найбільш неординарні, фантастичні ідеї, що значно посилює інтелектуальну складову і є принципово важливим саме при розробці фор-сайд-проектів.
Постачальник	Виявляє і повідомляє про нові ідеї, розробки і ресурси, наявні за межами команди. Налагоджує корисні для команди зовнішні контакти і проводить переговори. Легко помітити, що з точки зору пошуку ефективних рішень і нових ідей дана роль є взаємодоповнюючою, компліментарною по відношенню до ролі генератора ідей. При цьому кандидат на дану роль, навпаки, відрізняється максимально високою контактністю, увагою до думки інших, постійною включеністю в процес. Постачальник здатний не тільки поставляти свіжі ідеї ззовні, а й знаходити їх усередині групи за рахунок обліку, систематизації, узагальнення і доведення до логічного завершення міркувань, висловлених (найчастіше навіть мимохідь) її членами.

1	2
Керівник	Обирає шлях просування команди до загальної мети, забезпечує оптимальне використання ресурсів команди, визначає сильні і слабкі її сторони та домагається ефективного застосування особистісного потенціалу кожного члена команди. Носії цієї ролі зосереджені на перспективах і можливостях, прагнуть до максимального розкриття особистісного потенціалу членів групи, відрізняються високою контактністю, мають здатність до встановлення партнерських відносин, за основний інструмент мотивації визначають акцентування уваги на досягненнях. Вони, як правило, комфортно почувають себе серед публіки, є хорошими ораторами, що дозволяє їм захоплювати своїми ідеями оточуючих.
Мотиватор	Надає діям команди впорядкованої форми. Він звертає увагу команди на поставлені перед ними завдання і позначає пріоритети, прагне до систематизації групових обговорень і до ясності результатів командної діяльності. Ролі керівника та мотиватора є взаємодоповнюючими. Мотиватор також виконує управлінську функцію, але на відміну від керівника він зосереджений на поточній діяльності, дотриманні процедур, термінів, регламентів тощо. Тобто в дихотомії керівництво - лідерство ця роль найбільшою мірою відповідає функції керівництва. При цьому її носії часто прагнуть до встановлення ієрархічних відносин, а як мотивуючий вплив використовують формальні зобов'язання, інструкції і таке інше, а також вказують на можливі санкції.
Аналітик	Аналізує проблеми, оцінює ідеї і пропозиції, щоб команда могла приймати збалансовані рішення. Носієм даної ролі є ще один найрозумніший член команди, інтелектуальний рівень якого дозволив би на рівних сперечатися з генератором ідей. При цьому (на відміну від останнього) для претендента, поряд з високим інтелектом, характерна реальна незалежність, що дозволяє йому не влаштовувати інтелектуальну дуель заради демонстрації свого потенціалу, а давати максимально реалістичну змістовну оцінку тієї чи іншої ідеї, доводити її до логічного завершення, пропонувати варіанти подолання слабких місць.
Натхненник	Сприяє прояву переваг всіх членів команди. Він підтримує колег при проблемах, покращує взаємовідносини між колегами і стимулює підйом командного настрою, зосереджений на потребах і емоціях оточуючих. Він сенситивний і емпатичний, володіє розвиненим емоційним інтелектом. Функції даної ролі пов'язані зі створенням і підтримкою позитивного емоційного

1	2
	фону і соціально-психологічного клімату в команді. Це найбільш аморфна роль в даній структурі.
Контролер	Позбавляє команду помилок, пов'язаних як з діяльністю, так і з бездіяльністю. Контролер виявляє аспекти діяльності команди, які потребують підвищеної уваги, спонукає до прояву наполегливості в досягненні мети. При тому, що дана роль найбільш вузькоспеціалізована та другорядна, але інколи виявляється одним із ключових інструментів, що забезпечують завершальний успіх команди. Носій такої ролі відрізняється високою відповідальністю, сумлінністю, увагою до дрібниць, прагненням довести кожен розпочату справу до кінця.

Орієнтуючись на категоріальний апарат концепції Р. Белбіна, М. Геллертом та К.Новаком була створена нова модель командних ролей, кількість яких була скорочена до шести (з восьми запропонованих Р. Белбіном). Зокрема, це ролі:

- «адміністратора» (модератора, керівника, мотиватора);
- «організатора» (координатора, аналітика, натхненника);
- «креативного генератора ідей» (мозкового центру);
- «диспетчера» (забезпечення зв'язку, постачальника);
- «трудоголіка» (душа команди, робоча бджола);
- «деталізатора» (контролера).

Автори послуговувались тим, що у концепції Р. Белбіна частково дублюється зміст ролей, і виникає потреба створення абсолютно однозначних портретів рольових компетенцій у роботі з командою. Головною відмінністю моделі М. Геллерта та К. Новака від моделі Р. Белбіна є той факт, що вона орієнтується не на реальних членів команди з їх рольовими характеристиками, а на окремі продуктивні рольові аспекти, які мають бути представлені в будь-якій команді. Варто зауважити, що відсутність певної ролі в команді може суттєво послабити її ефективність так само, як і дублювання якогось рольового елементу.

Автори цієї концепції поділяють визначений ними список ролей на екстравертовані («генератор ідей», «диспетчер», «адміністратор») та інтравертовані («організатор», «трудоголік», «деталізатор»). Перша група спрямована на зв'язки з оточенням команди, друга – на рішення командних завдань у межах цієї команди. Метою такого поділу є створення тріади командних ролей, кожний компонент якої буде представляти пару, утворену з однієї екстравертованої ролі та однієї інтравертованої. Наприклад: «генератор ідей» – «трудоголік»; «диспетчер – деталізатор»; «організатор – адміністратор». Кожна з цих пар на різних етапах командної роботи здатна забезпечити необхідний баланс між зовнішнім та внутрішнім середовищем, що утворює так зване Колесо ролей (рис. 3.4).



Ак
Чтс

Рис. 3.4. Колесо ролей

Розглянемо пропоновані ролі більш детально [19].

АДМІНІСТРАТОР, він же МОДЕРАТОР.



У цій ролі члени команди або офіційно призначені на посаду адміністратори опікуються управлінськими процесами в команді. Вони підтримують баланс між цілями, часовим обмеженням і ресурсами. Коли хтось з учасників починає схилитися в бік реалізації лише своїх власних цілей, Адміністратор повертає його на правильний шлях – до спільних цілей команди (тобто цілей організації). Адміністратор аналізує, хто на що здатен, і грамотно розподіляє обов'язки, стежачи за тим, щоб кожен максимально розкривав свій потенціал. Він завжди дає зворотний зв'язок високої якості, але ніколи не претендує на домінування. Адміністратора ще називають Модератором, бо він уміло розставляє пріоритети й ефективно організовує процес прийняття рішення без нав'язування своїх поглядів.

Типові висловлювання Адміністратора, або Як його розпізнати

- “Ми зібралися тут, щоб зробити ось що...”
- “Узагальнюючи, можна, вочевидь, виділити такі важливі пункти...”
- “Повертаючись до основного питання, ви могли б...”
- “Проблема, на мою думку, полягає в тому...”
- “Нам треба стежити за тим, щоб...”
- “Не можна не зважати на...”
- “Ми відхилилися від прийнятого сценарію, як нам бути далі?”

Сигнали, що свідчать про відсутність Адміністратора або невизначеність його

ролі:

- Дезорієнтація
- Відкрита й таємна боротьба за владу
- Утворення кланів
- Численність пропозицій щодо регламенту

ОРГАНІЗАТОР, він же КООРДИНАТОР.

Головний пріоритет Організатора – досягти поставлених цілей і запланованих результатів за рахунок інших членів команди. Хоча організатор

і перебуває “в тіні”, саме він часто стає фактичним і таємним Адміністратором. Суть його діяльності – формалізування прагнень команди. При цьому його внесок часто істотніший, аніж Адміністратора. Основні критерії його планів дій – практичність і досяжність. Завдяки Організаторові абстрактні ідеї знаходять конкретну форму. Він ініціює дискусії, збирає різні думки та створює практичні й досяжні шляхи реалізації проєкту. Більш того, Організатор до останнього змагається за схвалення саме його стратегії досягнення мети, навіть якщо зустрічає опір.



Типові висловлювання Організатора, або Як його розпізнати:

- “У межах установленого часу ми могли б...”
- “У рамках нашого бюджету ми могли б досягнути...”
- “Зафіксуймо все ж таки це на дошці”.
- “Що конкретно це означає на практиці?”
- “Нам треба діяти таким чином...”
- “Ми втратимо час, якщо будемо...”
- “Найголовніше...”
- “Не лиймо воду, а говорімо по суті...”

Сигнали, що свідчать про відсутність Організатора або невизначеність його ролі:

- Багато не пройдених до кінця шляхів
- Відсутність результатів або незадовільні результати
- Фрустрація (“Ми лише говоримо й нічого не робимо!”)
- Недостатньо практичних покрокових рішень
- Відсутність чіткого плану дій



КРЕАТИВНИЙ ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ, він же МОЗКОВИЙ ЦЕНТР

Генератор ідей – джерело оригінальних задумів і пропозицій. Інновації в команді – його рук справа. Це не означає, що в інших її членів не виникає оригінальних думок, проте саме в голові Генератора народжуються найрадикальніші нові підходи та нестандартні рішення. Він може й далі висловлювати цікаві ідеї навіть після того, як проєкт уже віддано в роботу. Але стратегія, тактика й практичність запропонованих рішень його мало цікавлять. Генератор ідей заряджає інших своєю енергією, на якій може працювати ціла електростанція. Він креативний, відкритий, довірливий. Визнання з боку

оточення мотивує його на нові ідеї та досягнення. Та інколи емоційні пориви Організатора змушують його забувати про кінцеву мету команди.

Типові висловлювання Креативного генератора ідей, або Як його розпізнати:

- “То як щодо...”
- “Погляньмо на це зовсім з іншого боку...”
- “Це неодмінно має бути фіолетовим”.
- “Якщо ми поставимо це з ніг на голову, то вийде ось таке...”
- “Я не проти подумати якось над тим, що відбувалось би, якщо...”

Сигнали, що свідчать про відсутність Креативного генератора ідей або невизначеність його ролі:

- Спроби знайти нові рішення, йдучи старими шляхами
- Відсутність інновацій
- Блокування розумового пошуку
- Безрадісність чи млявість у команді аж до нудьги

ЗВ’ЯЗКОВИЙ, він же ДИСПЕТЧЕР

Диспетчерська служба полягає в налагодженні корисних для команди зв’язків з оточенням і забезпечує команду зовнішньою інформацією. Звідси – вміння Диспетчера будувати ефективну комунікацію, контактність і велике коло поважних та корисних знайомих. Тому Зв’язкового нечасто можна побачити на робочому місці, а якщо вам пощастить, то швидше за все він “висітиме” на телефоні або зацікавлено говоритиме з колегою. Хоча сам Диспетчер не є новатором, він із радістю підхоплює нові ідеї та пропозиції, а тому приносить у команду багато ідей “іззовні”, діючи, як партизан у розвідці.



Типові висловлювання Зв’язкового, або Як його розпізнати:

- “Прекрасна ідея...”
- “Я знаю декого, хто міг би...”
- “Не турбуйтеся – це я можу дістати у...”
- “Я міг би вмовити...”
- “Поговорю-но я з...”

Сигнали, що свідчать про відсутність Зв’язкового або невизначеність його ролі:

- Томління “у власному соку”
- Одна команда не знає, що робить інша
- Подвійна робота
- В організації ніхто до ладу не знає, що, власне, робить команда
- Поганий командний маркетинг

ТРУДОГОЛІК, він же ДУША КОМАНДИ



Трудоголік – це уособлення здорового елементу в команді. Він найчутливіший до потреб окремих членів команди й найточніше реагує на емоційні “підводні течії” в групі. Він виявляє емпатію, дбаючи про задоволення кожного, й слугує сполучною ланкою між членами колективу. Він уміє слухати, спілкуватися та надихати інших на таку саму поведінку. На його

плечах – інтеграція аутсайдерів. Якщо хтось поділився ідеєю, Трудоголік швидше за все почне допомагати йому просунути її, замість того щоб висловити конкурентні погляди. Він гармонізує суперечності, породжені Генератором ідей або Координатором, відповідає за колегіальну робочу атмосферу. Він – сила, яку постійно спрямовано на згладжування конфліктів, і є гарантом згуртованості команди. Можливо, він малопомітний у звичайний час, але команда різко відчуває його відсутність під час перевантаження або кризових ситуацій.

Типові висловлювання Трудоголіка, або Як його розпізнати

- “Треба було дати шанс ідеї Крістіні”.
- “Мені подобається, як ви...”
- “Я гадаю, не варто через це починати сперечатися”.
- “Особливо важливо в тяжкий час триматися в команді всім разом”.
- “Відсвяткуймо успіх!”
- “Я вважаю, нам треба було б якось поговорити про те, як ми одне з одним

спілкуємося в команді”.

- “Дехто на цю тему поки що зовсім нічого не сказав”.

Сигнали, що свідчать про відсутність Трудоголіка або невизначеність його ролі:

- Вимушені, церемонні стосунки в команді
- Емоційна холодність
- Страх відкрито заходити в розмову
- Брак позитивної уваги (похвали, підбадьорення, підтримки)
- Табу на почуття
- Перекладання провини одне на одного в разі невдачі
- Плинність кадрів у команді
- Недостатньо розвинене почуття колективу

ДЕТАЛІЗАТОР, він же **ЗАВЕРШУВАЧ**, він же **КОНТРОЛЕР**, він же **КРИТИК**



Ця роль потрібна для того, щоб доводити справу до логічного кінця, адже Деталізатор не цурається рутинної роботи та працює над окремими завданнями. Джерелом мотивації для нього є страх, що щось може “піти шкереберть”. Тому він так прискіпливо контролює, здавалось би, неважливі деталі. Це може дратувати інших членів команди, які захоплено обговорюють наступний проєкт, у той час як Контролер із задоволенням розставляє крапки над “і” в давно забутому командою завданні. Інколи ця любов до дрібниць змушує Деталізатора забувати про велику кінцеву мету. Але його послідовність часто слугує “паличкою-виручалочкою” для отримання командою ефективних результатів.

Типові висловлювання Деталізатора, або Як його розпізнати:

- “Дайте-но я перевірю...”
- “Так це ніколи не вийде, якщо тільки...”
- “Якщо це справді має діяти, тоді нам треба...”
- “А як справи з дев’ятим томом, третьою статтею, пунктом “д”, та четвертим розділом?”
- “Так не піде: тоді ми спізнаємося з виконанням на один тиждень”.

- “Цим нам треба ще раз фундаментально зайнятися”.

Сигнали, що свідчать про відсутність Деталізатора або невизначеність його ролі:

- Дуже енергійний пошук ідеї та активне розроблення концепції, але велике небажання та млявість при переході у фазу втілення ідеї
- Багато “сірих” і незавершених проєктів
- Багато помилок через неувважність на завершальній стадії
- Розщеплення командного процесу на завершальній стадії проєкту.

Види ролей та їх розміщення у команді залежно від таких основних характеристик, як створення ідей, взаємодія з людьми та виконання завдань зображені на рис. 3.5.

На думку Р. Белбіна, принцип створення ефективної команди може забезпечуватись тим, що кожен член команди бере на себе функції більше, ніж однієї ролі. Головним у ефективному командоутворенні залишається баланс ролей у конкретній ситуації. Оскільки особливості рольової поведінки усіх членів команди є різними, це може бути причиною виникнення конфліктних ситуацій. Тому ключовим питанням є розуміння учасниками команди того, що відмінності у їх поведінкових стратегіях не виступають перешкодою до ефективної спільної діяльності, а навпаки, є їхньою особливістю, передумовою досягнення командою успіху.

Концепція командних ролей також знаходить своє відображення у працях І. Адізеса. Головна ідея підходу полягає в тому, щоб забезпечити результативність та ефективність системи управління в короткотривалій та довготривалій перспективі існування організації.

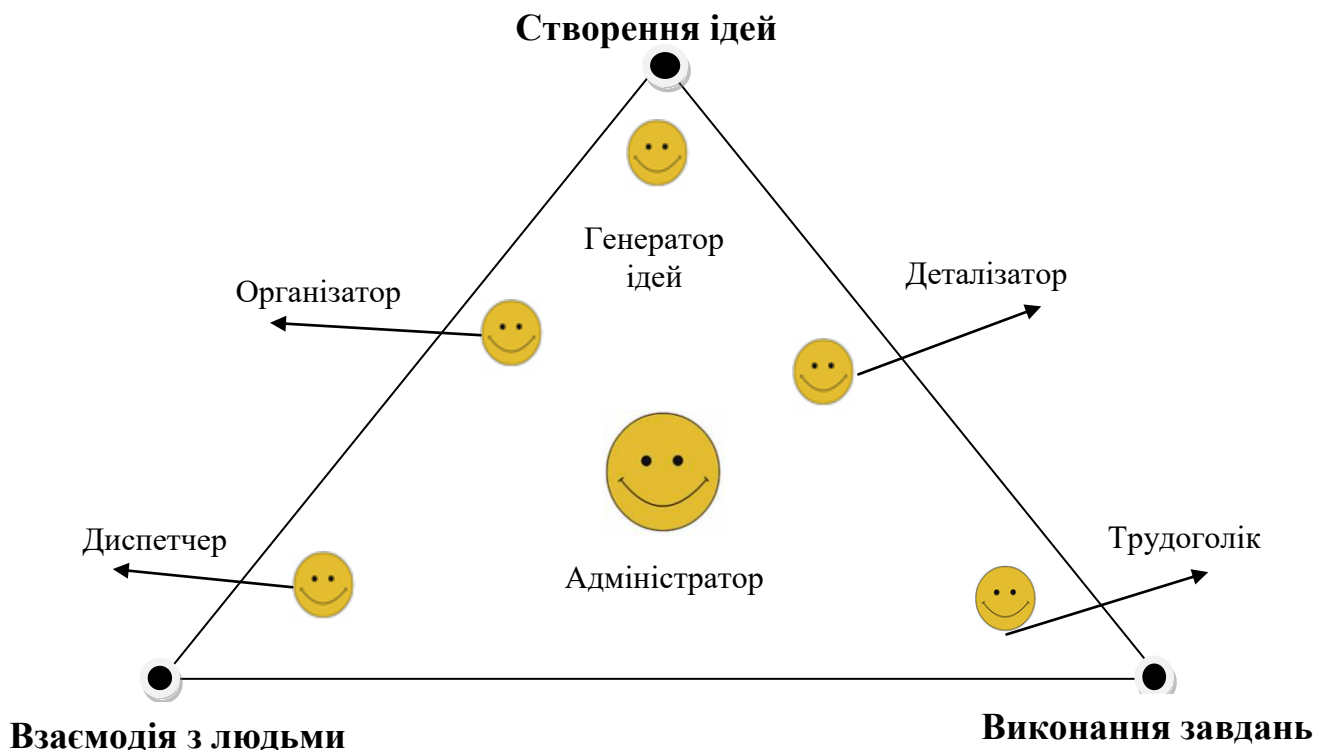


Рис. 3.5. Розміщення ролей у команді

Для цього, вважає автор, необхідним є виконання учасниками команди чотирьох управлінських ролей, кожна з яких відповідає чотирьом основним функціям, без яких неможливим є досягнення організацією успіху. Зокрема, це ролі:

- «виробника», що контролює результативність виконання поставленого завдання в короткотривалій перспективі;
- «адміністратора», що забезпечує дотримання правильної послідовності, інтенсивності виконання поставленого завдання в короткотривалій перспективі;
- «підприємця» – завданням якого є визначення стратегічного напрямку розвитку команди в довготривалій перспективі;
- «інтегратора», який створює потрібну для продуктивної, спільної, консолідованої праці в довготривалій перспективі атмосферу та систему цінностей.

На переконання автора, виконання кожної із ролей є необхідною умовою досягнення командою успіху, а нестача або надлишок певної ролі – навпаки, несприятливим чином відобразиться на досягненні нею результату. Члени команди повинні доповнювати один одного тим, що мають різні поведінкові стратегії, та толерантно ставитись один до одного.

Оціночна модель ефективності командної взаємодії Ч. Маргерісона та Д. МакКенна отримала назву «колеса команди Маргерісона-МакКенна». Така модель дозволяє створити ту командну структуру, що орієнтована на досягнення чітко визначеної мети. Тобто, структура команди залежатиме від того, як команда буде використовуватись, для чого вона створюється. Як і в попередніх підходах до командоутворення, в полі зору залишається проблема взаємозв'язку учасників команди, можливості доповнювати один одного, створювати збалансовану командну одиницю.

Автори розглядають функції, виконання яких є необхідним для реалізації поставленої мети, зокрема:

- консультування,
- новаторство,
- стимулювання,
- розвиток,
- організація,
- виробництво,
- контроль,
- підтримка та зв'язок.

На основі визначених Ч. Маргерісоном та Д. МакКенном функцій виокремлюються командні ролі, ідентифікація яких відбувається на основі особистісних характеристик членів команди:

- роль «доповідача-консультанта» забезпечує збір та систематизацію потрібної інформації для інших учасників команди;
- «новатор-розробник» відрізняється креативністю поглядів та рішень;
- «дослідник-промоутер» намагається ініціювати перспективні зміни, мотивує та активізує інших;
- «спеціаліст з оцінки та розвитку» втілює ініціативи та ідеї членів команди у життя;
- «координатор-організатор» концентрується на виконанні поставлених

завдань, ініціює прийняття рішень, планує роботу усієї команди, врегульовує конфліктні ситуації;

- «спеціаліст з виконання завдань» забезпечує кваліфіковане виконання завдання, дотримується усіх поставлених вимог, орієнтується на чітку структуру у розподілі обов'язків;

- «інспектор-контролер» забезпечує моніторинг якості виконання поставлених завдань;

- «спеціаліст з підтримки досягнутого рівня» проявляє турботу про інших, звеличує командні принципи та цінності.

Функцію зв'язку забезпечують представники усіх командних ролей з навичками активного слухання, готовності допомогти, управлінням взаємодією, розвинутої комунікації, організувати прийняття рішень та постановку цілей в групі, делегування повноважень та розподіл відповідальності, орієнтації на розвиток команди. Особливістю представленої моделі є те, що вона є засобом впливу на команду, оскільки в межах провадження заходів, що спрямовані на збір інформації про команду, учасники команди проходять через етапи оцінки, обговорення, проєктування та планування власної діяльності. Це є запорукою розуміння того, які складові співпраці потрібно розвивати, а які на часі виконуються ефективно. Концепція Маргерісона-МакКенна має структуру замкненого циклу, а відтак – є вдалою для використання у бізнес-процесах, які також мають циклічний характер.

3.3. Оцінка ефективності командної роботи

Ефективну команду можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури, однак є специфічні риси, властиві тільки команді. Перш за все, це націленість всієї команди на кінцевий результат, ініціатива і творчий підхід до вирішення завдань. Висока продуктивність та орієнтованість на кращий варіант рішення, активне і зацікавлене обговорення виникаючих проблем доповнюють її характеристику.

Аналіз ефективності команди здійснюється на основі виокремлення типу спільної діяльності її учасників. Існує декілька типів спільної діяльності в команді:

- *Спільно-взаємодіючий тип* – він характеризується обов'язковістю участі кожного члена команди в розв'язанні загальної задачі. Інтенсивність праці приблизно однакова для всіх, особливості діяльності визначаються керівником, ефективність діяльності рівною мірою залежить від всіх членів команди. Для осіб, які схильні працювати в командах такого типу, характерні орієнтація на колективні цілі, групову мораль, повага авторитету лідера.

- *Спільно-індивідуальний тип* – він характеризується мінімальною взаємодією між учасниками процесів. Кожен виконавець здійснює свою роботу та представляє результат власного труда. Членів команди об'єднує тільки предмет труда, який кожен з них обробляє особливим чином. Для учасників цього типу діяльності характерні висока ініціативність, орієнтація на результат та індивідуальні досягнення. Такі працівники головними вважають свої власні цілі і схильні самотійно розробляти способи досягнення цілей в умовах внутрішньої конкуренції.

- *Спільно-творчий тип*, в якому кожен з членів команди є рівноправним співавтором нового продукту чи послуги. При цьому кожен співробітник

намагається підвищити власну професійність за рахунок участі у колективній праці. Учасники цього типу організації діяльності орієнтуються на професійний розвиток, мають схильність до співробітництва з спеціалістами інших областей діяльності. Основною цінністю для них є досягнення нових знань, створення умов для індивідуального розвитку, повага прав кожного члена колективу.

На ефективність командної роботи впливає управлінські форми й важеді управління. Характеристика того, як приймаються управлінські рішення в команді називається *управлінською формою*. Характеристика способу реалізації управлінських рішень називається *важелем управління*.

Існують такі управлінські форми:

Колективістська - передбачає одноособове прийняття рішень лідером колективу, а співробітники є слухняними виконавцями. Для такої форми характерним є сімейний тип взаємовідносин. Головним важелем управління при цьому є авторитет керівника. Якщо дії керівника відповідають традиціям команди, її нормам, то він сприймається як ефективний керівник.

Ринкова управлінська форма – передбачає прийняття рішень у відповідності до вимог ринку. Основним важелем впливу на персонал є гроші. Керівник буде сприйматися як сильний, ефективний, якщо він може забезпечити співробітникам відповідну винагороду, більш вигідні фінансові умови, ніж інший керівник. Ця управлінська форма відповідає підприємницькій організаційній культурі.

Демократична управлінська форма пов'язана з використанням закону, як головного важеля управління. В таких командах можуть працювати професіонали, орієнтовані на досягнення результатів (на отримання нових знань) та професійний розвиток.

Діалогова управлінська форма характеризується розподіленням управлінських функцій, які можуть бути ефективно виконані тільки за умов активної участі всіх суб'єктів управління. Головним важелем управління є унікальні знання членів колективу.

Зв'язок організаційних культур, управлінських форм і типів спільної діяльності представлений в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Зв'язок організаційних культур, управлінських форм і типів спільної діяльності

Тип спільної діяльності	Управлінська форма	Важіль управління
Спільно-взаємодіючий	Колективістська	Авторитет
Спільно-індивідуальний	Ринкова	Гроші
Спільно-творчий	Демократична, Діалогова	Закон, знання

Серед науковців в наш час точиться полеміка щодо встановлення критеріїв й показників ефективності команди.

Афективною можна назвати таку команду, в який:

- члени команди мають єдине уявлення про загальнокомандні цілі, завдання та перспективи розвитку;
- єдина система цінностей та єдність правил всередині команди;

- кожен член команди має особисту зацікавленість в досягненні командних цілей;
- єдиний лідер, визнаний командою;
- неформальна і відкрита атмосфера;
- члени групи прислухаються один до одного;
- в обговоренні принципових питань беруть участь всі члени групи;
- в ході обговорення заохочується як висловлювання ідей, так і вираження почуттів;
- рішення ґрунтується на одностайності, а не на голосуванні більшості;
- конфлікти і розбіжності між членами групи центруються навколо ідей і методів, а не особистостей.

Також до основних елементів ефективної роботи команди належать [7]:

- задоволення потреб індивідуального членства;
- успішна взаємодія в команді;
- рішення поставленої перед командою завдання.

Ці елементи взаємозалежні. Так, особисте задоволення залежить не тільки від успішного вирішення завдань, але і від якості взаємовідносин у команді, а також від соціальних аспектів командної роботи. Не існує набору правил, дотримання яких обов'язково призведе до створення ефективної команди. Причини успіху команди набагато складніше, і вони не можуть бути зведені тільки до виконання набору приписів.

Американський економіст Дж. Хэкман розробив тривимірну концепцію ефективності групи, засновану на трьох критеріях (рис. 3.6).

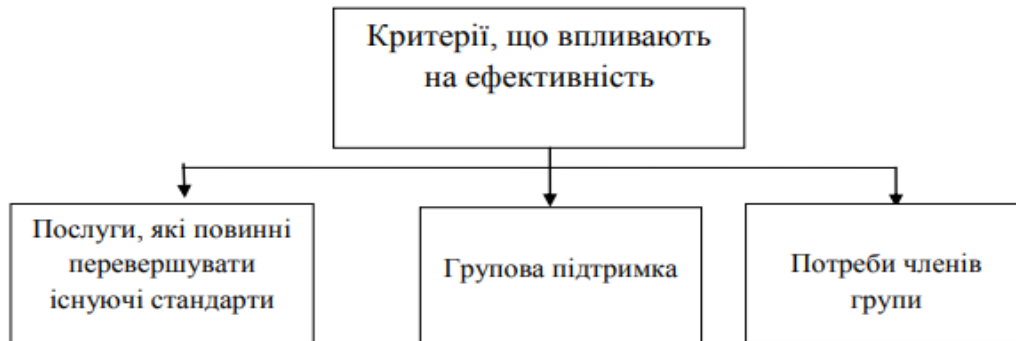


Рис. 3.6. Тривимірна концепція ефективності групи за Хэкманом

Коли мова йде про стандарти оцінки результатів діяльності команди, необхідно ґрунтуватися на вимоги, пропоновані як внутрішніми контролерами результатів, так і клієнтами, розташованими за межами організації [7].

Другим критерієм є внутрішньогрупова підтримка, яка також забезпечує кращу результативність, оскільки ефективні комунікації і довірчі відносини дозволяють знизити витрати взаємодії і забезпечувати рішення поставлених команді завдань.

Останнім важливим критерієм є облік і задоволення потреб членів команди, яка дозволяє підвищувати мотивацію, орієнтуючу на максимальну результативність та зниження витрат на управління [10].

Щоб бути ефективною, команда повинна відповідати всім трьом взаємопов'язаним критеріям.

Згідно даної моделі на командну ефективність також впливають три основні чинники:

- груповий процес;
- групова структура;
- організаційне середовище.

У свою чергу, кожен фактор включає певну кількість елементів.

До елементів організаційної середовища відносяться: ясна місія і прийняте всіма бачення; підтримуюча культура; система мотивації, навчання та консультації; технологічні та матеріальні ресурси.

До групової структури відносяться: ясні цілі, мотиваційні завдання, чітко визначені ролі, достатній час, ефективна групова культура, групові норми.

До групових процесів належать: вирішення проблем, прийняття рішень, управління конфліктами, комунікації.

Оцінка ефективної діяльності команди складається з чотирьох блоків:

- 1) моніторинг ефективності діяльності лідера команди;
- 2) моніторинг ефективності роботи кожного члена команди;
- 3) моніторинг ефективності роботи команди в цілому;
- 4) обробка результатів аналізу показників ефективності діяльності команди.

Патрік Ленсіоні - автор бестселерів «П'ять пороків команди», «Смерть від нарад», «Чотири манії видатного керівника» і «П'ять спокус керівника» - вважає, що на ефективність командної роботи впливають певні чинники, які він називає пороками (рис. 3.7).



Рис. 3.7. П'ять пороків команди

Проаналізуємо їх більш детально.

Порок №1: недовіра

У контексті створення колективу довіра - це переконаність членів команди у тому, що дії їхніх колег диктуються благими намірами. А значить, не варто боятися команди або намагатися захиститися від неї. Тобто, кожен член команди не очікує від колег "удару в спину". У бізнес-середовищі поширене інше тлумачення слова "довіра" – здатність зробити коректне припущення щодо поведінки людини на основі минулого досвіду. Така впевненість - дуже гарна якість, проте її недостатньо для справжньої команди. Необхідно, щоб працівники не боялися демонструвати

один одному свою вразливість і одночасно були впевнені, що колеги не скористаються цим у власних цілях.

Порок №2: страх конфліктів

Необхідно відрізнити продуктивний, конструктивний конфлікт від суперництва й інтриг. У конфлікті, який вважається конструктивним, обговорюються лише ідеї та концепції, ні в якому разі - особисті якості учасників. За відсутності конфлікту доводиться багаторазово повертатися до одних і тих самих питань, особливо якщо думки людей розділилися. У результаті прийняття важливих рішень відкладається, а проблема не вирішується.

Порок №3: Безвідповідальність

Безвідповідальність (відсутність відповідального ставлення до життя) – це особистісна позиція, яка передбачає відсутність завдань і зобов'язань, небажання і невміння відповідати за наслідки власних дій, неготовність до сюрпризів у дорослому житті. Порок безвідповідальності має руйнівну дію на підлеглих в більшій мірі, ніж усі інші пороки. Для підвищення відповідальності команда повинна домагатися ясності і прийняття рішення, замість того щоб прагнути до згоди і чекати визначеності. Як це зробити?

- По-перше, можна ввести просте правило - наприкінці наради підводити підсумки про основні спільні рішення.

- По-друге, добре допомагає дедлайн (крайній термін), -встановлення чіткого терміну для вироблення рішення з подальшим заохоченням тих, хто допоміг укластися в термін.

- По-третє, можна скористатися аналізом ймовірних і поганих сценаріїв. Така вправа дозволяє зменшити страх, а значить, вивільнити більше творчої енергії.

Порок №4: Невимогливість

Невимогливість пояснюється прагненням членів команди позбавитись дискомфорту, який виникає при спробах вказати колегам на їхні недоліки. А в більш широкому сенсі - небажанням потрапляти в непрості ситуації. Як можна підвищити рівень вимогливості в колективі?

- По-перше, потрібно інформувати людей про цілі й стандарти. Для вимогливості немає нічого гіршого за невизначеність.

- По-друге, варто проводити регулярний аналіз ситуації. Членів команди треба зобов'язати обмінюватися думками з приводу того, як вони оцінюють зусилля один одного.

- І, по-третє, варто відмовитися від винагороди за особисті досягнення і перейти до системи заохочення командних результатів.

Членам команди має бути ясно, що вимогливість - це не підтримка атмосфери загальної згоди, а колективна відповідальність. І всі повинні пам'ятати, що лідер завжди напоготові і готовий втрутитися, якщо виникне необхідність.

Порок №5: Байдужість до результатів

Щоб відстежувати свою ефективність, команда повинна знати свої цілі, основні показники діяльності й бажаний кінцевий результат. Що потрібно зробити команді, щоб залишатися націленою на результат? Наприклад, можна широко інформувати про бажані результати. Команди, які публічно беруть на себе зобов'язання досягти поставлених цілей, будуть працювати старанніше і докладуватимуть усіх зусиль, щоб не зганьбитися в очах колег. Для подолання цього пороку особливо

важливо, щоб лідер постійно націлював команду на результат. З іншого боку, він повинен донести до працівників, що є щось важливіше за оцифрований підсумок їхньої роботи. Також лідеру потрібно заохочувати і нагороджувати тільки тих, хто зробив реальний внесок у досягнення спільних цілей команди.

Це може здатися дивним, але перемагають ті команди, в яких існують звичайні людські стосунки. Вони допомагають працівникам долати стереотипні установки, що перешкоджають взаємній довірі, здатності до конструктивних конфліктів, підвищенню вимогливості й прагненню до досягнення колективного результату.

Література до розділу 1

1. Гилл Л., Брандо Г., Трулав Е, Лайнбек К. Командна робота. Як впровадити зміни в компанії щоб вас підтримали. К.: Наш формат, 2019. – 328с.
2. Горностай П. П. Психологія малих груп: структура, динаміка, ідентичність // Педагогічна і психологічна наука в Україні. – Т. 2. – Психологія, вікова фізіологія та дефектологія. – К.: Педагог. Думка, 2012. – С. 115-125. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://gorn.kiev.ua/publ77.htm>
3. Карамушка Л.М. Технологія формування управлінської команди освітньої організації / Л.М. Карамушка, Н.І. Клокар, О.А. Філь. – Біла Церква : КОПОПК, 2008. – 64 с.
4. Кифяк В. Інструменти командоутворення. - Чернівці : Чернівець. нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. - 165 с.
5. Лісневська А.О. Соціальна психологія малих груп: методичні рекомендації з вивчення спецкурсу «Соціальна психологія малих груп» для студентів 3-го курсу спеціальності «Психологія». – Чернігів, 2012. – 72 с.
6. Міщенко А. П. Формування управлінської команди / А. П. Міщенко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://westudents.com.ua/glavy/41158-83-formuvannya-upravlnsko-komandi.html>
7. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку / Р. А. Муха. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>
8. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.
9. Психологія тимблдингу: навчальний посібник / Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. ; за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. – Київ, 2017 р. – 100с.
10. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимблдингу: навчальний посібник / за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.
11. Сорочан О., Хахуда І. Формування ефективної команди або книжка про те, що один у полі не воїн: посібник. – Київ, 2010. – 104 с.
12. Стенлі М. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі. К.: Моноліт, 2018. – 416 с.
13. Стюарт Дж. Тренінг організаційних змін / Дж. Стюарт. – СПб. : Питер, 2001. – 256 с.

14. Team Development. Meaning, Stages and Forming an Effective Team [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.managementstudyguide.com/team-development.htm>.

15. Team Models. Different types of teams [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.managementstudyguide.com/team-models.htm>

РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ

Тема 4. Основні компоненти, принципи та інструменти командоутворення

4.1. Основні компоненти командоутворення

1) Мотиваційно-ціннісний потенціал

Цінності знаходять відображення у емоційних наслідках поведінкового прояву (перші почуття гордості або провини). Наступним ступенем є прояв цінностей через форму «відомих» мотивів, потім через форму мотивів смислоутворювальних та реально діючих. Мотив або мотивація – це, насамперед, стимули, що спонукають майбутнього фахівця до певних дій. До складових компонентів мотивації входять потреби, мотиви, інтереси, установки, емоції, норми та цінності. Цінність на кожному ступені свого перетворення збагачується новою мотивуючою якістю без втрати попередніх. У структурі мотивації цінності представляють стабільні, незалежні від зовнішніх обставин утворення, які перебувають на вищому рівні самосвідомості. Мотивація та цінності тісно взаємопов'язані, що стало причиною створення мотиваційно-ціннісної системи. Процес її формування є динамічним – відбувається протягом усього життя; на його динаміку та активність впливають набутий досвід, знання, певні обставини, в яких опинилася людина, спілкування з оточуючими, процес навчання, а також самостійне сприйняття, мислення.

Вміння мотивувати інших, ставитися до членів команди як до особистостей та найбільших цінностей організації – один з провідних елементів командоутворення. На разі йдеться про мотиваційно-ціннісний потенціал лідера, керівника, людини, від якої залежить добробут всіх членів команди, гармонізація її життєдіяльності. Провідними цінностями для нього, в контексті даного дослідження, є особистість, повага до інших, відповідальність, чесність, розвиток, широкий світогляд, активна життєдіяльність, ефективність у справах, взаємодопомога тощо.

Існує низка мотиваційних заходів, які здатні підвищити мотиваційно-ціннісний потенціал як кожного, так і команди в цілому [2]. Яскравими прикладами таких заходів є: визнання їх успіху, показ перспективи кар'єрного зростання, фінансова стабільність, матеріальна винагорода, корпоративний дух тощо.

Цікаві факти про мотивацію, які будуть корисні в професійній життєдіяльності:

- схема «краще працюєш – більше отримуєш» в якості суттєвого мотиватора чудово спрацьовує тільки для механічної не інтелектуальної праці;
- для виконання творчих, інтелектуальних завдань вона здійснює зворотній ефект: більше грошей – гірше результат;
- оптимального ефекту досягають в тому випадку, коли фінансові чи

матеріальні потреби задоволено, і долучаються до справи можливості самореалізації.

Існують загальновідомі заходи з підвищення мотивації, якими користуються провідні компанії та лідери у всьому світі:

Хваліть своїх співробітників

Похвала є важливою умовою для лояльності співробітників до керівництва і всієї компанії. Керівництву буде нескладно зайвий раз сказати працівникові «дякую» за виконану роботу. Наприклад, подяка секретареві за коректний розклад зустрічей. Просто достатньо сказати «дякую», щоб надалі він був зацікавленим виконувати свої функції ефективніше.

Звертайтеся до співробітника на ім'я

В невеликих компаніях керівники знають своїх співробітників на ім'я. Але зі збільшенням кількості робітників виникають певні труднощі із запам'ятовуванням всіх імен. Гендиректор порталу LiveInternet Герман Клименко рекомендує фіксувати імена співробітників у щоденнику, якщо виникає така проблема – всіх запам'ятати. Робітники працюють в його компанії 15-20 років, тому досвід підтверджує, що нічого нема для людини приємнішого за звучання її власного імені.

Надання додаткової відпустки або відпочинку

Багато керівників підтверджують важливість та значущість для робітників додаткового відпочинку у вигляді надання «відгулів», можливості приходити на роботу трохи пізніше чи йти додому раніше. Подібні привілеї пропонуються не завжди і не кожному – треба вибороти таке право. Наприклад редакція журналу «Генеральний директор» дозволяє в п'ятницю піти раніше авторові найпопулярнішої за тиждень замітки на Facebook. Така мотивація співробітників має високі показники результативності під час застосування на практиці.

Вручення пам'ятних подарунків

Такий вид мотивації особливо розповсюджений серед співробітників виробничих підприємств. Робітникам вручаються грамоти, кубки та інші символічні нагороди. Генеральний директор компанії «Промислові силові машини» Андрій Медведєв на своєму досвіді переконався, наскільки ефективним може бути такий захід. Його співробітникам така мотивація сподобалась, таке заохочення стало почесним. Подарунки стали ефективним способом мотивації також і для сімей цих робітників. Часом чудовий подарунок жінці співробітника стає більш ефективною мотивацією, ніж вручення власне йому.

Показати перспективи кар'єрного зростання.

Перспективи кар'єрного зростання здатні надихати та мотивувати на досягнення відмінних результатів у роботі, що сприяє успіху компанії. Працівник розуміє, що в нього є шанси досягнути нових позицій та перспектив у компанії завдяки своїм зусиллям. Наприклад, в діяльності компанії «Еконіка» 15% співробітників щорічно отримують підвищення. Багато компаній дотримуються стратегії, за якою «виращують» своїх топ-менеджерів зі звичайних менеджерів.

Зрозумілі завдання та критерії оцінки

Третина директорів дотримується прозорих систем у процесі постановки завдань та контролю отриманих результатів. Зокрема директор компанії «Корус Консалтинг СНД» Ілля Рубцов дотримується наступних пріоритетів. Він перш за все

складає графік на аркуші формату А3, в якому вертикальна вісь стає відображенням важливості завдання, а горизонтальна – вказує на трудомісткість. Потім він наклеює на графік стикер з виконаними справами – для наочного показу пріоритетів.

Можливість висловити свою думку та бути почутим

Багато з керівників віддають перевагу залученню звичайних співробітників до вирішення глобальних завдань компаній. Працівникові необхідно відчувати значущість власного внеску в загальний розвиток організації. Окрім підвищення мотивації такий підхід дозволяє отримати корисні ідеї та рекомендації від співробітників, адже вони краще знають принцип роботи компанії, бо працюють безпосередньо з клієнтами. Таким способом можна виявити конфліктні моменти або слабкі сторони в роботі цілої корпоративної структури, організації тощо.

Особистий контакт з головою компанії

Важливе значення надається такому способу підвищення мотивації як особистий контакт зі співробітниками, з якими керівництво не повинно зустрічатися за своїм статусом. Такий підхід наприклад, був застосований легендою світового бізнесу Річардом Бренсоном. Він вирішив відповідати на листи своїх співробітників особисто. Гендиректор підприємства ArmstrongMachine видає кожному чеки на заробітну платню особисто, цікавлячись, чи нема проблем у них. Під час роботи Стів Джобс запрошував підлеглих на довготривалі прогулювання пішки, протягом яких у нього була можливість обговорити ті питання чи проблеми, що виникли, у невимушеній атмосфері.

Безкоштовний обід

Деякі компанії раз на тиждень організують безкоштовні обіди. У якийсь день для співробітників оформлюється безкоштовна доставка суши, піци та ін. Основне розповсюдження такий спосіб підвищення мотивації знайшов серед персоналу ІТ-компаній.

Дошка пошани

Такий підхід як визнання результатів та досягнень співробітника за певний період вже багато разів довів свою ефективність. Так Макдоналдс відомий своїми стендами «Кращий працівник місяця», натомість мережа «Фітнес-центр 100%» повідомляє про кращих співробітників через внутрішнє радіо. До того ж той, хто став кращим, намагається, як правило, зберегти своє лідерство, натомість ті, хто не досяг такого результату, будуть конкурувати та прагнути перевершити переможця.

Можливість працювати вдома

Лише четверта частина керівників та підприємців надає можливість співробітникам працювати за гнучким графіком або на відстані. За статистичними даними, продуктивність тих співробітників, хто працює вдома, зростає на 15%. Але вдома працювати можуть представники не всіх посад та спеціальностей.

Почесна назва посади працівника

Багатьом працівниками при спілкуванні зі знайомими важливо використовувати гарну, почесну назву посади, а не її стандартний варіант. Зокрема двірники в компанії «Мартика» (Барнаул) мають назву «різноробочих».

Корпоративні посиденьки

Є певна кількість керівників (у нашій країні – приблизно 10%), які збирають свій колектив на свята у різних місцях відпочинку (боулінг, бар тощо). Багатьом подобається проведення неформальних заходів, що створює можливість для

спільного дозвілля у невимушеній атмосфері, надає шанс відпочити, набратися сил перед майбутніми професійними успіхами, а інколи і вирішити якісь важливі питання.

Привселюдна подяка

Привселюдна поляка справляє враження та є приємною для співробітника. Зокрема генеральний директор мережі магазинів «Улюблені діти» щодня відвідує кожен кабінет у центральному офісі з метою подякувати та відмітити особливі успіхи працівників, успішне виконання своїх завдань співробітниками. Подяка стає більш значимою, якщо її підкріпити корисним подарунком. Зазвичай достатньо дрібниці, а інколи можна дозволити і направлення до санаторію. У застосуванні даного виду заходів з підвищення мотивації треба враховувати одне застереження

Знижки на послуги

Для підвищення мотивації співробітників будь-якої організації можна створити систему корпоративних знижок на різні товари та послуги своєї компанії. Вони позитивно сприймають власну економію, внаслідок чого лояльність до компанії зростає. Якщо ж компанія має спеціалізацію за кількома напрямками своєї роботи, то надання корпоративних знижок стає необхідністю.

Надання премій

В кінці роки співробітники будь-якої організації розраховують на подарунки, бонуси чи премії від роботодавця. Причиною отримання можуть стати досягнення поставлених завдань та результативне завершення виконання планів та інше. Звичайно, такий підхід спроможний підвищити ефективність діяльності та рівень мотивації. Наприклад виплатити 100% премії за умови досягнення цілей на 90% або ж більше ніж 50%, натомість у випадку 80% результативності досягнення або ж менше трьох четвертих від максимального результату виконання, то преміювання не відбувається або проводиться частково. Розмір бонусу може дорівнювати фіксованій сумі, зокрема два щомісячні оклади чи більше. Для окремих посад (топ-менеджери зокрема) бонуси можуть бути вищими, тому можливі варіанти виплати їх частинами.

Мотиваційна дошка

Серед відомих заходів підвищення рівня мотивації цей термін маловідомий. Мотиваційна дошка має вигляд стандартної маркерної дошки, що стає наочним динамічним показником рівня продажу відповідно до поточної дати кожного департаменту чи менеджера, а може й особистого внеску співробітника у розвиток спільної справи. Досягти ефекту завдяки цьому заходу стає можливим вже через тиждень використання. Завдяки цьому приходить розуміння, що навіть низькі продажі будуть помічені керівництвом. Починається захоплива гра, змагання. Але дух змагання не заважає іншим менеджерам підтримувати один одного. Вони бачать результат, якої кількості не вистачає до виконання плану продажу, таким чином впливають на інших співробітників, що підтверджує реалізацію командного духу.

Оплата за навчання співробітників

Для отримання високого рівня професіоналізму треба прагнути до постійного вдосконалення своєї спеціальності. Захоплений своїм навчанням працівник буде замотивований до кар'єрного зростання та вдосконалення своїх умінь, розвитку додаткових навичок. Для набуття знань, умінь та навичок існує кілька способів, наприклад направлення на конференцію, тренінг тощо. Додаткові знання варто

представляти як перевагу, щоб надихати на подальше навчання.

Надання оплачуваного абонементу до фітнес-клубу

Ефективний захід щодо підвищення мотивації полягає в оплаті захоплень та хобі. Переважно люди обирають відвідування фітнес-центру, особливо якщо співробітники компанії спрямовані на вдосконалення свого фізичного стану, тоді вони у більшій мірі зацікавлені у досягненні поставлених цілей. Деякі працівники обирають школу малювання або уроки гри на роялі.

Контроль співробітників

Багато хто з керівників впевнений у необхідності використання контролю співробітників як заходу підвищення мотивації. Провідна ідея полягає у наданні працівникам можливості самостійно приймати рішення щодо будь-якого з питань, для яких не потрібен централізований контроль. Наприклад, змінювати якісь аспекти робочого середовища самостійно, якщо це не викликає загрозу іміджу або безпеці компанії. Так одна з компаній дозволяє співробітникам працювати навушниках, насолоджуючись улюбленою музикою. Інші компанії дозволяють прикрашати працівникам свої робочі місця. Такі дозволи допомагають відчутти свободу рішень в межах дозволеного, що неодмінно підвищить їх мотивацію. Отже, корпоративна культура виступає як узагальнене поняття комплексу духовно-практичних цінностей і дій в рамках організації, якій вона (корпоративна культура) надає упорядкований характер і загальну орієнтацію корпоративним взаємодіям всіх учасників життєдіяльності організації. Надважливими для професійного становлення будь-якого фахівця стають знання про корпоративну культуру як особистісне утворення та невід'ємну частину життєдіяльності організації.

Заробітна платня

Такий захід з мотивації є дуже серйозним аргументом при виборі місця роботи. Отже, якщо ви не в змозі забезпечити відповідну заробітну платню, то ефективність решти заходів різко знизиться. Комфортний рівень заробітної платні для різних співробітників є неоднаковим, тому варто визначитися із тим, який саме буде постійним, а котрий гнучким.

Банк ідей

Варто цікавитися думками та ідеями співробітників, бо багато з них можуть бути корисними та ефективними. Але вони не бачать зацікавленості керівництва в них. Статистичні дані свідчать, що більшість менеджерів зацікавлені у оприлюдненні актуальних ідей працівників, але мало хто з них питає, а дехто взагалі перебиває і відхиляє ініціативи, позбавляючи їх впевненості в собі та зниження рівня мотивації. Для вирішення цієї проблеми слід мати блокнот, файл чи інший документ, де такі ідеї будуть зафіксовуватися. Внаслідок такого підходу керівники починають прислухатися до співробітників та використовувати корисні ідеї.

Участь співробітників у прибутках /опціоні

Опціони є одним із інструментів відсоткової участі працівників у капіталі компанії. Такий інструмент став заміною партнерству. Основною метою є націлення керівництва компанії на довгострокове зростання капіталізації та підвищення лояльності працівників до компанії-роботодавця. Впровадження таких заходів сприяє ефективному вирішенню проблем щодо погашення дефіциту висококваліфікованих співробітників та зниження плинності кадрів тощо.

Оплата компанії за проїзд та мобільний зв'язок

Багато співробітників зацікавлені у сплаті їх транспортних чи витрат на мобільний зв'язок, бо вони можуть бути великі. Така дрібниця може суттєво підвищити рівень мотивації

Для ефективного лідера важливим є володіння наступними знаннями при створенні команди: щодо методів досягнення спільного успіху, організації спільної діяльності, орієнтації на позитивний результат, про можливі наслідки своєї діяльності та діяльності команди, корпорації відносно її людських ресурсів, реалізації норм взаємодії у процесі спільної діяльності, щодо створення та контролю комунікаційних мереж у колективі, створення стратегії мотиваційного процесу з огляду на позитивний результат, вміння рефлексивно сприймати різні ситуації, пов'язані із професійною діяльністю, динамічно реагувати на зміни умов праці, постійно розвиватися та підвищувати власний рівень компетентності тощо.

2) Володіння знаннями та вміннями з корпоративної культури

Що таке корпоративна культура організації? У своїх працях М. Мескон визначав корпоративну культуру як «атмосферу і клімат в організації, що відображає звичаї, які в ній домінують» О. Наумов та О. Віханський під корпоративною культурою розуміють «набір найважливіших положень, що сприймаються членами організації та втілюються у цінностях, які декларуються організацією і задають людям орієнтири в їхній поведінці та діях». Е. Капітонов у своїх працях бачить корпоративну культуру як «систему матеріальних та духовних цінностей, проявів, які між собою взаємодіють, властивих певній корпорації, відображають чи її індивідуальність та сприйняття себе та інших у соціальному та матеріальному середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті та навколишньому середовищі». На думку К. Голда, корпоративна культура являє собою «унікальні характеристики особливостей певної організації, які вирізняють її серед інших в галузі». Р. Кілман вважає, що корпоративна культура - «це філософські й ідеологічні уявлення, переконання, очікування, цінності, атитюди та норми, які об'єднують організацію в єдине ціле та поділяються її членами».

Отже, корпоративна культура виступає як узагальнене поняття комплексу духовно-практичних цінностей і дій в рамках організації, якій вона (корпоративна культура) надає упорядкований характер і загальну орієнтацію корпоративним взаємодіям всіх учасників життєдіяльності організації [6]. Надважливими для професійного становлення будь-якого фахівця стають знання про корпоративну культуру як особистісне утворення та невід'ємну частину життєдіяльності організації. Для ефективного лідера важливим є володіння наступними знаннями при створенні команди: щодо методів досягнення спільного успіху, організації спільної діяльності, орієнтації на позитивний результат, про можливі наслідки своєї діяльності та діяльності команди, корпорації відносно її людських ресурсів, реалізації норм взаємодії у процесі спільної діяльності, щодо створення та контролю комунікаційних мереж у колективі, створення стратегії мотиваційного процесу з огляду на позитивний результат, вміння рефлексивно сприймати різні ситуації, пов'язані із професійною діяльністю, динамічно реагувати на зміни умов праці, постійно розвиватися та підвищувати власний рівень компетентності тощо.

3) Толерантність.

Дефініція «толерантність» багатозначна, і в науковій літературі розглядається як повага, визнання рівності, багатомірності та багатоманіття людської культури,

норм, вірувань, відмова від домінування та насилля, від зведення різноманіття до одноманітності чи превалювання однієї точки зору.

Толерантність (от лат. *tolerantia* - терпіння, терпимість тощо) - соціологічний термін, що позначає терпимість до інакшого світогляду, способу життя, поведінки та звичаїв. Вона не дорівнює байдужості, а полягає в наданні іншим права жити відповідно до власного світогляду.

З філософської точки зору, цей термін позначає «терпимість до інакшого характеру поглядів, звичок тощо відповідно до особливостей різних народів, націй, релігій. Вона є ознакою впевненості у собі та усвідомлення надійності власних позицій, ознакою відкритої для всіх ідейної течії, що не боїться порівняння з іншими точками зору та не уникає духовної конкуренції»

Толерантність - результативна, позитивна взаємодія з людьми інакших культур, позицій, орієнтацій, особистісних, фізіологічних і гендерних особливостей.

Толерантність в якості компонента тимбілдингу представляє собою здатність, вміння терпіти, миритися та приймати думку інших людей, бути поблажливим до вчинків, життєвих позицій, якостей, здібностей, релігії та світоглядів членів команди, а також вміння цей набір компонентів використовувати.

4) Вміння вирішувати нестандартні ситуації взаємодії.

Психологи наголошують, що людина у ситуації невизначеності відчуває стрес в більшій чи меншій мірі. Для зменшення стресового впливу на особистість і команду в цілому рекомендується оволодіти і/або розвинути вміння, які сприяють легкому подоланню різних нестандартних ситуацій, що допоможе згуртувати сильну команду або її сформувати.

Для вирішення неочікуваних, незручних, жахаючих ситуацій лідеру та членам його команди необхідно навчитися:

- грамотно фіксувати ситуацію, що викликає утруднення;
- встановлювати причину того утруднення, що виникло;
- створити позитивний соціально-психологічний фон взаємодії членів команди під час вирішення нестандартних ситуацій;
- сприяти створенню ситуації успіху для учасників;
- ставити мету виходу із труднощів;
- будувати та реалізовувати план власних дій;
- самостійно генерувати ідеї, способи виконання дій, залучаючи знання та вміння із різних сфер життєдіяльності;
- розвивати нестандартне, творче мислення;
- швидко реагувати в таких ситуаціях, за умови наявності розвинутого мислення, пам'яті, уяви;
- сприяти вихованню почуття командної єдності, взаємодопомоги;
- працювати в команді;
- здійснювати самоконтроль і самооцінку своєї діяльності та оцінювати її;
- здійснювати контроль і оцінку діяльності інших членів команди.

Вище зазначені компоненти входять до складу поняття командоутворення, формування яких у лідера спонукатиме підвищення його компетентності та конкурентоздатності, розвиток вміння самостійно приймати рішення та ефективно діяти за умови виникнення труднощів [13].

4.2. Основні принципи та інструменти командоутворення

Відповідно до специфіки діяльності команди принципи командоутворення можуть доповнюватися чи варіюватися, однак серед основних можна виділити наступні: постановка командних цілей; командне виконання завдань; прийняття відповідальності всіма членами команди; визначення форми стимулювання; підвищення кваліфікації членів команди; креативність і творчий підхід до досягнення поставлених цілей; продуктивне функціонування команди в цілому та кожного її члена індивіду. Розглянемо кожен із принципів більш детально.

Постановка командних цілей. Особливість постановки цілей під час функціонування команди полягає в тому, що вона повинна бути колективною – це фактор, що закладає основу. Цілі можуть бути й індивідуальними, але в результаті повинні посприяти або допомогти досягти реалізації загальної мети. Конкретні та чіткі завдання сприятимуть підвищенню ефективності діяльності, налагодженню спілкування, зниженню кількості конфліктних ситуацій. Чіткі завдання сприяють зосередженню кожного з команди на пошуку ефективних способів їх реалізації. Це позитивно впливає на мікроклімат у команді, бо за такої умови втрачають значення усі статуси, виникає довіра, людина стає цінністю, а також нею стає її внесок до спільної справи. Чим більш жорсткі вимоги, тим сильнішою є їх спонукальна сила.

Командне виконання завдань. Виконання всіх поставлених завдань повинно відбуватися колективно. Адже при командоутворенні всі окремі частини повинні працювати спільно, взаємодіючи одне з одним. Спільна робота налаштовує всіх членів команди на певний специфічний напрямок, в якому вони до цього не працювали. Формується довіра, дізнаються про індивідуальні особливості, краще дізнаються один про одного. Процес колективної роботи створює енергетичний потенціал та окремі зусилля кожного члена команди починає давати результат, що перевищує той, який може видати одна людина. Під час такої роботи часто знаходяться нові шляхи досягнення цілей та завдань.

Прийняття відповідальності всіма членами команди. Важливим в командній роботі є серйозний підхід кожного до виконання своїх функцій, розуміння того, що від його зусиль, результатів буде залежати успіх всього колективу. Для цього необхідним фактором є прийняття на себе відповідальності за свою роботу. В такому випадку кожен докладає максимум зусиль та намагається задіяти весь свій потенціал. До того ж будь-хто не захоче пасти задніх, бути гіршим в команді. Людина звикла порівнювати себе з іншими та прагне опинитися серед лідерів, тим паче коли від цього залежить щось важливе чи взагалі перебування в команді.

Визначення форми стимулювання. При визначенні форми стимулювання важливо враховувати особливості сфери діяльності команди в цілому. Так якщо сфера діяльності команди має виробничу спрямованість, то за основну форму слід обрати матеріально-грошову компенсацію, що поєднується із загальним визнанням та моральною задоволеністю. Якщо діяльність колективу має інтелектуальну спрямованість, то краще обрати використання стимулів кар'єри, престижу, самоствердження, бо матеріальна форма відіграватиме другорядну роль. Якщо діяльність команди має комбінований характер, то і форма стимулювання

буде складатися з двох компонентів, про які зазначено вище.

Підвищення кваліфікації членів команди. Пріоритетним завданням будь-якого командоутворення є професійне зростання. Тут важливим стає підвищення показників кожного з членів та спільних. Крім цього важливим є допомогти команді відчувати своє зростання та навчити оцінювати свій прогрес. Для цього можна використовувати різні тести та випробування, а результати показувати як таблиці та графіки, тощо. Впевненість у зростанні та прогресі стане стимулом для досягнення наміченого результату.

Креативність та творчий підхід до досягнення поставлених цілей. Принцип креативності в більшості випадків є допоміжним. Наприклад, якщо діяльність має технологічний характер, обраним стимулом є отримання матеріальних заохочень, то креативність не буде займати перші позиції. Якщо робота носитиме інтелектуальний характер, а серед мотиваторів провідне місце посядуть кар'єро-престижні фактори, то успіхи команди в цьому випадку будуть залежати від творчих здібностей, прийняття сміливих рішень, виникнення нових ідей. Отже, в такому разі креативність буде мати пріоритетне значення.

Продуктивне функціонування команди в цілому і кожного її члена індивідуально. Щодо вияву продуктивності функціонування команди існує одне правило: тривалість існування команди напряму впливає на її ефективність, успішність і результативність, злагодженість та професійний рівень її елементів.

Тимбілдинг може стати ефективним управлінським механізмом за умови його вмілого використання. Оскільки команда не може згуртуватися самостійно, необхідно проводити цілеспрямований комплекс заходів, використовувати певні інструменти щодо формування у її членів почуття приналежності, згуртованості, єдності цілей, лояльності, корпоративного духу.

На думку багатьох вчених, **система інструментів**, що входять до складу тимбілдингу й рекомендованих до застосування в різних організаціях, представлено на рис. 4.1.

Дана схема демонструє усі можливі інструменти, що застосовуються під час командоутворення. Формування команди - це можливість домогтися якісних змін у структурі управління, створити найбільш продуктивну форму організаційної взаємодії, забезпечити ефективність діяльності й підвищити конкурентоспроможність підприємства. Підібравши належним чином інструменти командоутворення, можна забезпечити максимальну реалізацію зазначених напрямків діяльності організації.

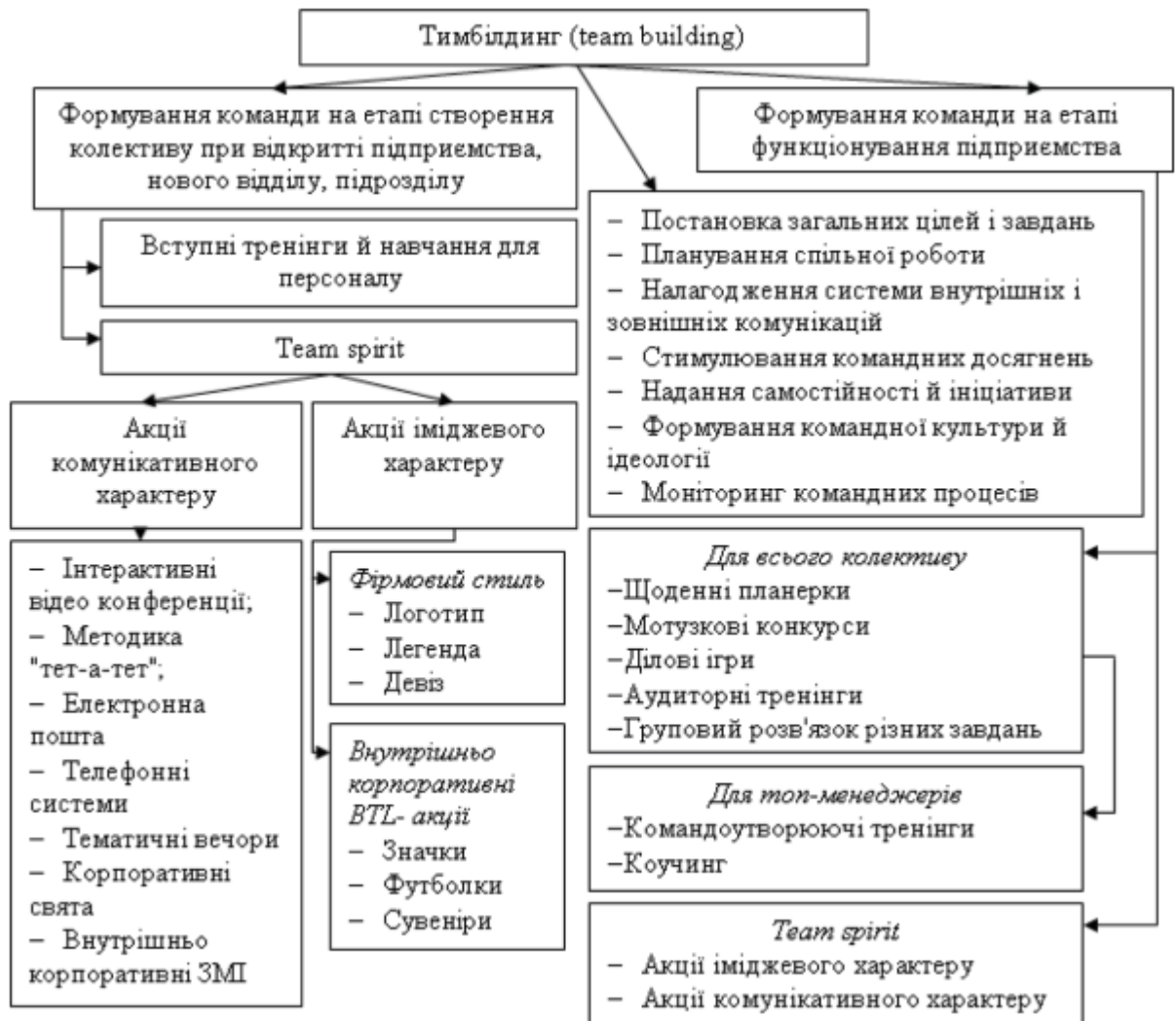


Рис. 4.1. Системна схема інструментів, що входять до складу тимбілдингу

Тема 5. Роль лідера в процесі командо утворення

5.1. Феномен ефективного лідерства та роль лідера в процесі командо утворення

На нашу думку, лідер – це особистість, що здатна надихати та спрямовувати людей та їх емоції у простір творчості. Взаємовідносини лідера з оточуючими потрібно розглядати з позицій «резонансу». Тобто необхідне перебування лідера та послідовників на одній хвилі, завдяки чому члени групи будуть мати творчу атмосферу, внаслідок чого зросте потенціал та професійний рівень кожного, а також процент максимально ефективно вирішених завдань. Концепція резонансного лідерства основана на затвердженні важливості розвитку емоційної складової як компоненту, який сприяє створенню комфортної атмосфери під час взаємодії та підвищення рівня комунікації. Такий елемент обов'язково входить до складу компетентностей лідера як регулятора та «прораба з командоутворення». Відчуття важливості своєї діяльності змушує людину повірити у власну унікальність та самотність. Це одна з цілей резонансного лідерства. Друга особливість, яка забезпечує ефективність резонансному лідеру – довіра та турбота, тобто він повинен

бути емпатичним, відкритим, незважаючи на ситуацію, допомагати членам команди рости та розвиватися [11].

Сучасна наука пропонує три напрямки дослідження питань лідерства:

- теоретико-методологічний рівень(враховує єдність свідомості та діяльності, детермінізму, опосередкованості, системоутворюючий фактор - взаємодія, лідерство -результат взаємодії учасників групи, структурно-функціональна характеристика цієї групи, несе інформацію про динамічні властивості групової організації);

- концептуальний рівень (розглядаються динамічні, функціональні характеристики лідерства в межах групової організації, лідерство - процес і спосіб організації групової діяльності, спрямований на досягнення цілей в «оптимальні терміни і з оптимальним ефектом», феномен з об'єктивно існуючими реальними, соціальними відносинами, а також визначальна якість групи);

- операційний рівень (вивчаються типи та стилі лідерства в різних видах групової діяльності та ефективність того чи іншого стилю в залежності від орієнтації групи на досягнення успіху, участі в діяльності тощо).

Усі три напрямки передбачають динамічний контакт в процесі організації діяльності групи. Тобто можна констатувати факт існування прагнення створити комфортне професійне поле міжособистісної взаємодії, яке за своєю суттю є складовою частиною створення команди. Особистість як лідер прагне до ефективної соціальної взаємодії для здійснення загальної мети, об'єднання групи в команду. Отже, таке прагнення від природи закладено до її змісту. Тобто очевидною є потреба у включенні цього компонента, який пов'язаний із створенням та функціонуванням команди, до структури поняття лідерства та особистості лідера. Команда уявляється в ракурсі сутнісної характеристики лідерства в усіх іпостасях, що існують, та лідера як ефективного професіонала, та навпаки - лідерство стає невід'ємною складовою командування та команди в цілому.

Науковці виділяють **кілька видів лідерства**, заснованих на змістовній характеристиці діяльності лідера: натхненник, виконавець, універсал, організатор.

Деякі вчені [10] погоджуються з таким переліком, але пропонують доповнити його моделлю лідер створювач, діяльність якого спрямована на створення команди, де враховано потреби кожного члена та його особисті, що дозволяє виконати програму організації, доклавши максимум зусиль, і самореалізуватися. Тобто така змістова складова дозволяє спрямовувати колектив, спонукати до виконання завдання з високим ступенем ефективності, надихати та бути певним у своїй унікальності, водночас сама особистість втрачає власного «Я», має можливість проявити усі грані свого потенціалу, розкрити свої якості та компоненти «самості». У зв'язку із перерахованими вище фактами постала гостра необхідність кардинальної зміни філософії і принципів організаційної поведінки лідерів як створювачів, одним зі змістовних компонентів особистості яких є командування. Є думка науковців, що діяльність лідера – це продукт відносин у колективі, які складаються з актів лідерства в особливих ситуаціях. Результат вирішення проблемних питань та продукти всієї діяльності будуть залежати від сприйняття та свідомості послідовників. Лідер повинен прийняти основні норми та цінності групи і бути кращим з групи у розумних межах. Основними завданнями лідера є створення оточення, оголошення цінностей, формування традицій

взаємодії, забезпечення навчання, показ перспектив та натхнення прикладом. Як бачимо, дослідники всі характеристики лідера пов'язують переважно із ступенем соціальної взаємодії та комунікації на рівні групи. Сьогодення вимагає перегляду такої позиції, відповідно мало просто враховувати унікальний набір характеристик чи володіти методами впливу на групу. Тому розуміння лідерства потребує модернізації структури та оновлення змісту.

Де Врис, узагальнюючи інформаційний потенціал досліджуваного терміну виділяв двояку природу поняття:

Стан. У значенні стану лідерство складається з набору характеристик (моделей поведінки та особистісних якостей), які підвищують ефективність досягнення цілей людиною.

Процес. У значенні процесу - старання керівника вплинути на членів групи, щоб спрямувати їх зусилля на досягнення спільної мети.

Сучасність потребує розгляду третьої сторони лідерства, яку умовно можна позначити як результат. В даному аспекті це поняття являє собою концентрацію навичок та зусиль лідера для створення та функціонування команди, з якою він є нерозривним цілим, тобто цілеспрямоване високоефективне командоутворення та його функціонування. Переважна мета лідера – міцна команда, де кожен – самодостатня особистість, але складає її елемент, що разом з іншими працює на максимальний результат спільної справи (рис.5.1).

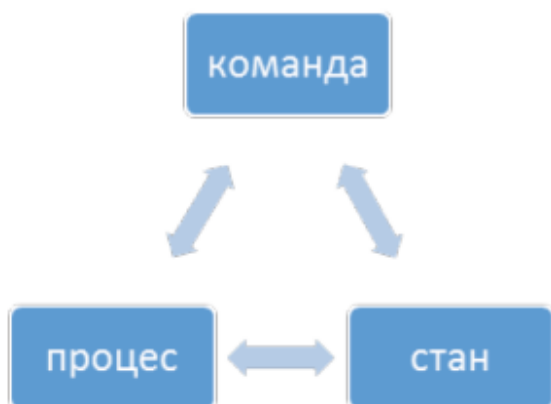


Рис.5.1. Тривекторне розуміння лідер

До сьогодні вчені вказували лише на дві складові поняття лідерства: стан та процес, тобто наявність необхідних особистості якостей лідера та діяльність, при здійсненні якої вони проявляються. Ми вважаємо, що команда не є доповненням для такої особистості, а є необхідною третьою умовою для проявлення та реалізації особистості лідера, а значить обов'язковою складовою поняття лідерства (рис.5.2).



Рис. 5.2. Модернізація змісту поняття лідерства

Співвідношення лідера, послідовників та ситуації створює модель взаємодії (рис. 5.3.), компоненти якої дозволяють розширити структуру поняття. Тобто тісний перетин змістовних складових лідера, послідовників з урахуванням ситуаційної компоненти, що представлено на рисунку сприяє побудові міцної команди, здатної взаємодіяти на високому рівні ефективності. Саме лідер нового зразка повинен так збалансувати елементи процесу, щоб мати єдиний ефективний життєздатний організм з максимальною результативністю виконуваних завдань. Процес командоутворення має кілька підходів до трактування змісту. Так цілепокладальний підхід ґрунтується на покращенні вміння членів групи щодо диференціації та реалізації цілей команди, що здійснюється за допомогою консультанта. Міжособистісний підхід підвищує мотивацію до діяльності лідера, бо створює потребу у постійному неперервному розвитку міжособистісної компетентності для забезпечення підвищення ефективності існування команди.



Рис.5.3. Складові моделі взаємодії

5.2. Стили управління командою та їх вплив на ефективність командної роботи

Рольовий підхід передбачає множинність ситуацій вибору власне лідером і членами команди, адже через варіативність ролей здійснюється апробація та диференціація їх серед членів команди, за рахунок чого уточнюється сприйняття кожної з них кожним з членів, а також здійснюється наділення найбільш адекватною та оптимальною індивідуально учасника для швидкої його адаптації. Ці підходи було обрано нами для того, щоб підкреслити необхідність удосконалення змісту поняття лідер та лідерство на сучасному етапі. Лідер реалізує свої вміння через здійснення зазначених функцій (цілепокладання, міжособистісна компетентність, навичок адекватного вибору ролей для ефективної діяльності команди тощо). Те, що враховується сприйняття кожного, ще раз підкреслює необхідність впровадження саме резонансного лідерства та наголошує на впровадженні до структури такої компоненти як створення або побудова ефективної команди на корпоративних засадах.

Цікавий факт	Аналіз досвіду практичного використання робочих команд в IBM, Texas Instruments, Hewlett Packard результатів досліджень, що провів Центр вивчення команд Північно-Техаського університету та дослідницького центру Zenger Miller, дозволяє виділити 5 етапів розвитку команди: старт, стан невизначеності, орієнтація на лідера, чітко структуровані команди, самоспрямовуючі команди.
--------------	--

На початковому етапі відбувається визначення цілей, процес навчання, примірювання ролей, пристосування тощо. Від того, як лідер налагодить контакт з кожним елементом команди до чіткого визначення та апробації сценарію професійної діяльності з урахуванням комунікативного контакту при їх міжособистісній взаємодії, - весь спектр компонентів, що утворюють окремі компетентності, входить до структури резонансного лідера та використовується ним для ефективного командування. На наступній стадії відбувається процес передання повноважень, перерозподілу функцій, розвиток команди, координація зусиль. Кожен звикає до нових функцій та обов'язків, тому емпатична складова лідера впливає на створення сприятливого клімату у професійному середовищі. Наступний етап стабілізує міжособистісні відносини, дисципліну, оформлюється система контактів в межах та поза групою, де основною функцією лідера є координація і відносин, і діяльності команди. Четвертий передбачає створення рівних можливостей для саморозвитку кожного та команди в цілому. Вона перебуває у постійному процесі самовдосконалення, охоплення інформаційного поля професійної та особистісної спрямованості. Саме лідер має можливість керувати потоками інформації з метою перетворення набору компетентних професіоналів у єдиний міцний організм, готовий до опору та самозахисту, що працює для ефективної реалізації поставлених цілей. Тоді ми можемо говорити про перехід на стадію самоспрямовуючих команд, коли кожен має комфортний професійний простір (досконало володіє функцією у групі, має можливість до самореалізації, удосконалюється шляхом навчання тощо), а лідер підтримує

команду у належному стані, впливаючи нові сили і контролюючи процес адаптації, а також забезпечуючи нові шляхи розвитку всього колективу. Така команда, за даними фірми IBM, сприятиме зростанню якості та швидкості прийняття рішень, скороченню часу на створення продукту, зниженню кількості дефектів. За результатами впровадження констатовано факт покращення мікроклімату в організації та всередині команди, зростання виробництва, задоволення споживачів тощо. Таким чином створення ефективної команди є невід'ємною складовою лідера, в тому числі і резонансного. Лідерство варіюється в залежності від завдання та ситуації у відповідності до рішення команди [17]. Для підвищення конкурентоздатності фахівця необхідно формувати його як резонансного лідера, в зміст якого покладено процес створення та функціонування команди як невід'ємної складової. Тобто розглядати для вдосконалення триєдину модель поняття лідерства: як процес, стан та результат, тобто ефективно командоутворення. Таким чином, наука сьогодення досі не має однозначного тлумачення феномену, що досліджується. На сучасному етапі розвитку науки відчутна потреба в модернізації змісту та структури лідерства. Для підвищення професійного рівня особистості обов'язково треба розглядати поняття лідер та лідерство через призму командоутворення як невід'ємної складової структури дефініцій. Виникає потенційна можливість в лідерстві нового зразка, яке має тривекторну сутність, новенаповнення характеристик та якостей. Це підтвердження ймовірності використання резонансного лідера та його нової моделі лідера-створювача. Перспективним автори передбачають дослідження методів та форм формування такого лідера та використання його потенціалу для формування студентських груп чи інших колективів, які мають професійну спрямованість.

Тема 6. Комунікації в команді

6.1. Поняття та типи комунікацій

Комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Вона являє собою нову форму політичної, наукової, організаційної і технічної сили в суспільстві, за допомогою якої організація включається у зовнішнє середовище, здійснюється обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння. Вона має досить широке тлумачення. Комунікацію можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між живими істотами у процесі їх безпосереднього спілкування за допомогою технічних засобів.

Комунікації - це всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти. Таким чином, комунікація розглядається як спілкування за допомогою слів, букв, символів, жестів і як спосіб, за допомогою якого висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра, взаємоприйняття поглядів тощо.

Дослідження показують, що керівник 50-90% усього часу витрачає на

комунікації. Це здається дуже багато, але стає зрозумілим, якщо врахувати, що керівник займається цим постійно, щоб реалізувати свої ролі у міжособистих відносинах, інформаційному обміні в процесах прийняття рішень, в плануванні, організації, мотивації і контролі. Саме тому, що обмін інформацією входить в усі види управлінської діяльності, комунікацію називають зв'язуючим процесом, який пов'язує частини організації в єдине ціле. Тому якщо усунути комунікацію, то організація перестане бути керованою, її діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру.

Комунікабельність (комунікативність) - це схильність, здатність до комунікацій; встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаєморозуміння.

Теорія комунікацій - комплексна галузь знань. Її розробкою займаються спеціалісти в галузі психології, мовознавства, математичної логіки, електроніки та інших наук. Вчені досліджують види інформації і способи її передачі з точки зору впливу на поведінку окремих осіб і колективів. За теорією комунікацій, їх бажана поведінка досягається тільки через розуміння й узгодження із прийнятою інформацією. Щоб здійснювати комунікацію ефективно, тобто передавати якість повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів і т.п., потрібно врахувати різні фактори: підбір слів у формуванні повідомлень, настрій, самопочуття, потреби адресатів тощо. Тому потреба підвищення ефективності комунікації має різні аспекти: формально-логічний, ціннісний, семантичний (смисловий; відноситься до значення слів), соціально-психологічний, текстово-логічний, організаційний, технічний.

Встановлення належної комунікації пов'язано з розв'язанням багатьох питань. Це готовність партнерів встановлювати комунікацію, виявлення та усунення перешкод, вибір способів комунікації, правильне поєднання усної, візуальної та письмової форм комунікації тощо. Комунікацію прийнято вивчати не тільки в її теоретичних аспектах, але й як мистецтво і практику. Саме так розглядається здатність до комунікації (вміння говорити, слухати, писати, читати) і, зокрема, ораторське мистецтво, схильність до журналістики, викладацької роботи, рекламної справи, літератури, радіо- і телемовлення тощо.

Комунікації - це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації.

Комунікаційна мережа - це сукупність індивідів, які постійно взаємодіють між собою на основі створених та функціонуючих інформаційних каналів.

Обмін інформацією пронизує всі управлінські функції, тому комунікації розглядаються як *сполучний процес у менеджменті*. Якщо комунікації налагоджені погано, рішення можуть бути помилковими, персонал може неправильно розуміти керівні команди, міжособистісні стосунки можуть деформуватися. Західні спеціалісти стверджують, що керівники від 50 до 90% свого робочого часу витрачають на комунікації. Це стає зрозумілим, коли врахувати, що керівники обмінюються інформацією для реалізації своєї ролі в міжособистісних стосунках, у процесі прийняття управлінських рішень, а також для виконання функцій планування, організації, мотивації та контролю.

Для ефективного функціонування будь-якої організації необхідно забезпечити належні комунікації. Однак управлінська практика дає можливість констатувати, що створення ефективною, надійною системи обміну інформацією, яка б відповідала

вимогам повноти, достатності, оперативності, гнучкості, - це одна із найскладніших проблем в організаціях. Тому цілком зрозуміло, що ефективно працюючий керівник - це керівник ефективний у комунікаціях.

Комунікації - складний процес, який включає ряд взаємозв'язаних кроків, кожен з яких відіграє суттєву роль у забезпеченні розуміння і сприйняття інформації іншою особою. Найчастіше причиною низької ефективності комунікації є ігнорування факту, що комунікація - це обмін, в якому кожному належить активна роль. У процесі комунікації відправник складає повідомлення і передає його адресату (отримувачу).

Внутрішньоособова комунікація – комунікація всередині самого індивідуума. Це те, як індивідуум говорить сам з собою. Він є і таким, що посиляє, і стороною, що приймає інформацію, його думки і відчуття вдягаються в послання, а мозок діє як канал для обробки цих думок і відчуттів. Зворотний зв'язок – це те, що доповнює інформацію або відкидає її.

Міжособова комунікація – комунікація з іншою людиною. Це найпоширеніший тип комунікації. У міжособовій комунікації ми діємо і як та сторона, що приймає, і як та, що посиляє інформацію. Посланням є інформація, що надається, каналом її передачі зазвичай є погляд або звук, а зворотним зв'язком – відповідь кожного учасника комунікації. Інтерв'ю часто розглядається як тип міжособової комунікації.

Комунікація в малій групі. У малій групі кожен індивідуум має рівний шанс брати участь в обговоренні, легко може бути почутий і взаємодіяти з іншими. Взаємодія ускладнюється, якщо група перевищує 10-12 чол. Малі групи складаються з декількох індивідуумів, що посиляють і одержують інформацію. У зв'язку з цим виникає велика вірогідність нерозуміння в групі. Канали зв'язку більш структуровані, ніж при міжособовому спілкуванні, проте канали зворотного зв'язку і можливості для неї ті ж. Часто в організаціях малі групи називаються «командами». Популярність команд в організаціях не означає, що вони корисні в кожній ситуації. Не всі учасники завжди добре працюють в команді, деякі можуть краще функціонувати самотійно [12].

Суспільна комунікація. У суспільній комунікації виступаючий (джерело інформації) передає послання аудиторії (одержувачам інформації). Суспільна комунікація виникає, коли група дуже велика, щоб всі її члени могли ефективно брати участь в її роботі. Канали ті ж, що і при міжособовому спілкуванні або спілкуванні в малій групі (погляд і звук), проте можливе використання технічних засобів, зокрема засобів візуальної дії на аудиторію (діаграми, діапроектори і т. д.). Можливості зворотного зв'язку проте обмежені. Більшість утворень, в яких діє суспільний комунікативний зв'язок, є формальними, тому аудиторія зазвичай не інтерпретує виступаючого. Однак слухачі в тій або іншій формі висловлюють ставлення до виступаючого. Суспільний комунікативний зв'язок зазвичай нерегулярний. Цей тип комунікації може виникнути на зборах, церемоніях, прес-конференціях.

Внутрішня оперативна комунікація. Це структурована комунікація в межах організації, безпосередньо скерована на досягнення цілей організації. Структура має на увазі, що комунікація є частиною діяльності організації. Робочі цілі організації співвідносяться з її безпосередньою діяльністю, наприклад виробничою або

відноситься до сфери послуг. Прикладами такої комунікації є зв'язок між відділами підприємства, звіти відділу реалізації продукції або відомості складського обліку, які передають інформацію про потреби відділу оперативного планування виробництва.

Зовнішня оперативна комунікація. Ця комунікація пов'язана з досягненням організацією своїх цілей або міжорганізаційною діяльністю. Вона здійснюється між організацією і утвореннями, які існують поза нею. Вона також належить до взаємин з урядовими, державними, регіональними органами і громадськістю. Оскільки успіх кожної організації залежить від її зовнішнього середовища, цей тип комунікації важливий для продовження діяльності організації.

Особова комунікація. Не весь зв'язок в організації ґрунтується на отримуваних завданнях. Особова комунікація визначається як випадковий обмін інформацією між людьми при зустрічі. Люди відчують постійну потребу в спілкуванні. Хоча особова комунікація не є безпосередньо частиною цілей організації, вона проте важлива.

Слід особливо відзначити важливість сприйняття як визначального моменту в ефективності комунікації. Керівник повинен знати, що:

- – інформація, яка не знаходиться в області досвіду одержувача (керівника, підлеглого, працівника одного рівня), сприйматиметься повільніше, ніж знайома інформація;
- – у незнайомій ситуації працівник майже автоматично вибирає ту частину свого минулого досвіду, яка пов'язана з цією ситуацією і може бути використана для її оцінки;
- – комунікації сприймаються й оцінюються в світлі досвіду працівника;
- – навіть найбільш об'єктивна інформація включає суб'єктивні уявлення;
- – невідповідність кодування і розшифрування інформації впливає з відмінностей в досвіді її джерела та одержувача;
- – одна тільки мова не може вирішити проблему невідповідності кодування й розшифрування інформації.

ожливими перешкодами на шляху комунікацій є:

- – отримувач чує те, що він хоче почути;
- – відправник та отримувач мають різні індивідуальні особливості та сприйняття.

Рекомендації з приводу ефективного сприйняття управлінської інформації:

- – припиніть розмовляти;
- – надайте тому, хто говорить, свободу;
- – дайте зрозуміти тому, хто говорить, що ви хочете слухати;
- – усуньте дратівливі чинники;
- – спробуйте зрозуміти точку зору співрозмовника;
- – будьте терплячі;
- – легко приймайте заперечення і критику;
- – стримуйте свій темперамент;
- – ставте точні питання.

Як вже наголошувалося, особливо важливо, щоб в процесі комунікацій був забезпечений зворотний зв'язок. В організації зворотний зв'язок може здійснюватися різними шляхами. При безпосередньому спілкуванні керівник може

використовувати прямий зворотний зв'язок, в інших випадках йому доводиться покладатися більше на непрямі методи зворотного зв'язку. Наприклад, зниження ефективності виробництва, збільшення кількості прогулів і плинності кадрів або погана координація між підрозділами можуть указувати на погіршення комунікації.

Мережа комунікації. Існують різні види мереж комунікацій (рис. 6.1.). Деякі види залежать від конкретного чинника, наприклад, від якості та об'єму інформації. Експерименти показали, що в цілому відмінності між видами мереж наступні. Мережа комунікацій у вигляді *кола* є активною, без лідера, неорганізованою, нестійкою. Мережа у вигляді *колеса* є іншою крайністю: вона менш активна, має певного лідера, добре і стійко організована, більш впорядкована. Слід згадати і про *багатоканальну мережу*, що є тим же колесом, але із зв'язком між підлеглими.

Очевидно, що структура мережі комунікацій впливає на точність і недвозначність послань, на функціонування групи, на відчуття задоволеності її членів. Вона є важливим компонентом в типах взаємодії усередині організації, в здатності групи скеровувати загальні зусилля на виконання певних завдань. З цих позицій структура у вигляді колеса вважається найбільш простою для організації. У окремих групах вона є ефективною, а в інших – ні. У табл. 6.1. подано ефективність різних типів мереж.

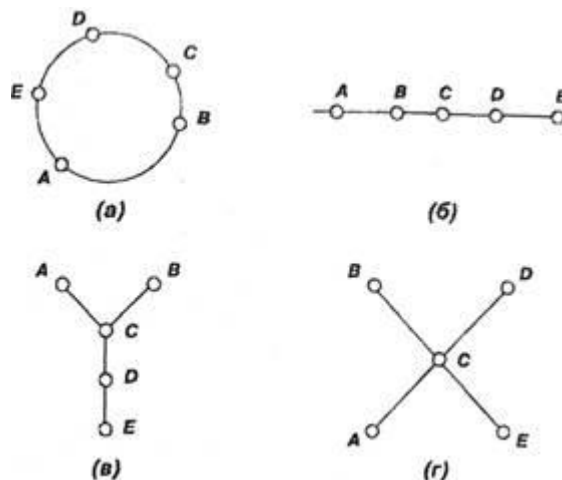


Рис. 6.1. Типи комунікаційних мереж: а – коло; б – ланцюг; в – «Y»; г – колесо

Таблиця 6.1.

Критерії оцінки	Комунікаційні мережі				
	Ланцюг	"V"	Колесо	Коло	Багатоканальна
Швидкість	Середня	Середня	Висока	Низька	Висока
Точність	Висока	Висока	Висока	Низька	Середня
Задоволеність	Середня	Середня	Низька	Висока	Висока

6.2. Сутність та функції конфліктів

Будь-яка діяльність підприємств (виробнича, комерційна та підприємницька) та компаній, а також керівництво ними спонукає та викликає різноманітні конфліктні ситуації. Однак цим не обмежуються різновиди конфліктів: вони можуть бути побутові, соціальні, політичні тощо. Однією з причин виникнення конфлікту може бути безпідставна критика когось кимось або неоднозначне сприйняття її на свою адресу. Небажаними наслідками можуть стати плинність кадрів, що буде зростати, зниження продуктивності праці, загальне погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, в найгіршому випадку - розпад організації. В багатьох випадках вирішення конфлікту досягається без участі третьої особи. Але якщо врегулювання конфлікту відбувається за її участі, тоді цю роль може виконувати лідер цього колективу, виховний вплив якого на сторони конфлікту матиме позитивні наслідки. Він може швидко залагодити конфлікт там, де без нього досягнення компромісу чи вирішення конфлікту є неможливим.

Конфлікт (від латинського *conflictus*) - зіткнення протилежно спрямованих суперечливих тенденцій, цілей, інтересів, позицій, думок; загострення відносин, коли стають несумісними цілі різних сторін; суперечність, яка важко вирішується і пов'язана з гострими емоційними переживаннями. Науковці з дослідження конфліктів дійшли висновку, що конфлікт виконує дві функції: позитивну (конструктивну) і негативну (деструктивну).

Конструктивні функції конфлікту:

- конфлікт розглядається як джерело розвитку. Ця позитивна функція набуває кризової форми та впливає, провокує, стимулює зміни;
- конфлікт сигналізує, що наразі організації необхідні зміни. Є суперечності в стосунках, які дають змогу вирішити їх або ж довести до реального зіткнення, яке може мати згубну для особистостей розв'язку. Цей аспект має реалізацію в контексті міжособистісних стосунків.
- соціологи чиказької школи розглядають цю дефініцію як можливість зближення. Людей зближують проблемні ситуації, а конфлікт - це можливість розмовляти відверто, коли особистості, поспілкувавшись, мають порозумітися;
- сутність конфлікту полягає у можливості зняти напруження, оздоровити відносини. Активно використовується в педагогічній практиці. А.С. Макаренко рекомендує вирішувати конфлікт методом вибуху, де є доведення конфлікту до останньої межі, до такого стану, коли ребром поставлено питання - бути членом суспільства чи вийти з нього;
- конфлікт перешкоджає закріпленню системи відносин, спонукає її до розвитку, відкриває шляхи інновацій, здатних покращити суспільні відносини;
- конфлікт допомагає у пізнанні один одного його учасниками та одночасно спонукає до обміну інформацією між ними, стимулює рух інформаційних потоків.

Отже, конфлікт має безліч аспектів, які позитивно впливають на життєдіяльність людей. Однак є ще одна функціональна спрямованість конфлікту – деструктивна.

Деструктивні функції конфлікту:

- конфлікт погіршує мікроклімат в колективі, приводить до зниження продуктивності праці;
- завдяки конфлікту відбувається відволікання частини людей для його вирішення (створюється для них дискомфорт, витрати на відпрацювання за виробничим планом години);
- під час конфлікту відсутнє розуміння один одного стрін-учасників та відбувається їх неадекватне сприйняття;
- конфлікт здатний уповільнити або послаблювати співробітництво між сторонами, що до нього залучені, під час його проведення або після нього;
- конфлікт спонукає кофротаційні прояви в стосунках, які спрямовані більше на перемогу, ніж на розв'язання проблеми для обох сторін;
- процес вирішення конфлікту поєднує моральних та матеріальних витрат.

6.3. Роль лідера в конфліктних ситуаціях

Кожен з етапів розвитку конфлікту характеризує його розвиток від виникнення і до моменту розв'язання. Вони насамперед описують методологію управління та спонукають пошук оптимальних рішень.

Основні етапи виникнення і розвитку конфліктів

1. Виникнення і розвиток суперечливої ситуації з протилежно спрямованими думками. Така ситуація створюється суб'єктами соціальної взаємодії і є передумовою конфлікту.

2. Усвідомлення суперечливої ситуації як конфліктної принаймні одним із учасників та . емоційне переживання цього факту. У результаті виникають зовнішні прояви цього явища: зміни в настрої, критичні і недобррозичливі висловлювання на адресу опонента, обмеження комунікативних контактів з ним та ін.

3. Початок відкритої конфліктної взаємодії. Один з учасників, який усвідомив для себе суть конфлікту, починає активно діяти. Така діяльність (заяви, попередження, критичні висловлювання та ін.) спрямована не на користь опонента, а проти нього, який також застосовує адекватні дії проти ініціатора конфлікту.

4. Розвиток відкритого конфлікту. Учасники відкриваються, розказують про свої позиції та ставлять умови, за яких конфлікт буде вичерпано, але вони можуть і не усвідомлювати особистих інтересів чи не розуміти предмету конфлікту.

5. Розв'язання конфлікту. Як правило, на цьому етапі відбувається пошук виходу з суперечливої ситуації або компромісу, тобто способу, методу та інше його розв'язання. Одну з головних ролей на даному етапі виконує лідер. Не всі вбачають в лідері панацею для урегулювання конфлікту. Існує безліч підходів до розуміння ролі лідера трудового колективу під час розв'язання суперечливих ситуацій. Лідер - посередник у конфлікті або арбітр. Вважається, що арбітраж має кілька особливостей, які знижують його ефективність під час вирішення міжособистісних конфліктів, а саме:

-необхідність прийняття рішень спонукає лідера до пошуку «істини», що носить некоректний характер у випадку побудови людських відносин;□

- прийняття рішення «на користь» однієї зі сторін у протилежній викликає негативні реакції в бік арбітра; □ укріплюється відповідальність лідера за реалізацію та наслідки рішення під час його прийняття;

- саме вирішення питання лідером торкається предмета суперечки, але не взаємовідносин сторін, тому неможливим є договір між сторонами, а отже, і повне вирішення конфлікту.

Лідеру трудового колективу необхідно вміти застосовувати типи посередництва, щоб бути посередником. На даний час, науковці дійшли до висновку, що основними ролями у конфліктній ситуації для лідера є ролі посередника й арбітра, а ось додатковими виступають ролі помічника, спостерігача, третейського судді. Найбільш оптимальною модель арбітра вважається в наступних ситуаціях:

- лідер має справу з конфліктами, що швидко нарастають;
- одна зі сторін суттєво неправа, і це явно видно;
- протікання конфлікту відбувається в екстремальних умовах (аварійна ситуація, бойова ситуація);
- службові обов'язки визначають його дії як арбітра (наприклад, в умовах Повітряних Сил);
- коли час не розраховано на детальний аналіз питання;
- конфлікт короткотривалий та дрібний, несуттєвий.

Лідеру доцільно використовувати роль арбітра під час регулювання вертикальних конфліктів особливо, коли відстань між опонентами всього в кілька сходинок ієрархічної піраміди.

Модель посередника може використовуватися лідером за умови регулювання конфліктів у наступних ситуаціях:

- коли сторони конфлікту мають приблизно рівний статус щодо посади;
- якщо неприязні складні відносини сторін мають довгу історію, тривалі;
- якщо у сторін конфлікту налагоджена комунікація, високий рівень навичок спілкування, загального розвитку і культури;
- відсутність визначених критеріїв вирішення проблеми.

Лідер трудового колективу у ролі посередника повинен розділяти розмови з опонентами, проводити підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з урегулювання конфлікту та фіксацію його завершення. Зі згоди сторін конфлікту лідер колективу може винести обговорення питання за нараду експертів, залучити друзів опонентів тощо.

6.4. Аналіз конфліктної ситуації. Шляхи вирішення конфліктів

Такий аналіз проводиться в кілька етапів. Лідер отримує інформацію про конфлікт з різних джерел. Він може бути свідком конфлікту, до нього можуть звернутися один чи обидва учасники, інформація може надходити від керівництва або співробітників компанії, що працюють разом з учасниками конфлікту. Якщо отримана інформація говорить про небезпечний розвиток конфлікту, то лідер припиняє протистояння або обмежує їх взаємодію. Зібрані дані про суперечку дозволяють отримати інформацію про протиріччя, взяті за основу, причину конфлікту, позицію учасників, ті позиції. Які відстоюються тощо. Інформацію

можуть надавати самі учасники, їх керівники, підлеглі, неформальні лідери, друзі, свідки, навіть члени їх сімей. Важливо від початку участі у регулюванні відмовитися від негативних настроїв або підтримки одного з опонентів. Треба триматися об'єктивної позиції, щоб не помилитися та не спотворювати розуміння інформації, яку лідер отримує. Після того, як інформацію зібрано, відбувається її аналіз, під час якого лідеру треба усвідомити причини та привід конфлікту, стадію його розвитку, збитки, тощо. Коли проводиться аналіз позиції учасників, необхідним є обов'язкове встановлення цілей, інтересів, потреб, що спровокували суперечку, можливості опонентів щодо оволодіння об'єктами конфлікту, ставлення до нього тощо. Під час оцінювання ступеня розвитку конфлікту однозначним є наявність відмови від емпатії, тобто прагнення до нейтральної позиції по відношенню до самого процесу та його учасників. Треба відмовитися від негативної установки. Треба спробувати уникнути спотворення можливих результатів суперечки, а також правильно оцінити свої можливості щодо процесу регулювання. Зазначений вище процес містить: уточнення інформації та конкретизацію прийнятих рішень, зняття післяконфліктної напруги у відносинах учасників суперечки, аналіз досвіду завершеного конфлікту. Наступним моментом у діяльності лідера трудового колективу стає вибір способу вирішення конфлікту. При цьому лідер може використати будь-яку політику медіаторства (посередник, арбітр, помічник тощо). Реалізація обраного способу передбачає постійне уточнення та перевірку достовірності інформації, яку отримує лідер. Зняття післяконфліктої напруги. Лідеру колективу доцільно з цією метою допомогти опонентам здійснити самокритичний аналіз того, що відбулося, щоб не допустити негативного ставлення в майбутньому, отримати правильний висновок тощо. Аналіз отриманого досвіду дозволяє лідеру колективу, де відбувся конфлікт обдумати свої дії, оптимізувати алгоритм діяльності з урегулювання конфліктів серед співробітників і \ або підлеглих.

Під час вирішення конфліктної ситуації необхідно враховувати світогляд співробітників, рівень їх інтелекту, інтерес та здібності до виконуваної роботи, рівень емоційного стану, ставлення до соціальних цінностей, суспільних цілей тощо. До функцій лідера входить прагнення враховувати на спрямовувати духовну атмосферу колективу, яка проявляється в специфіці відносин людей один до одного, до спільної справи, бажання розвивати атмосферу взаєморозуміння, поважного ставлення один до одного, принципості та відповідальності, які поєднані з внутрішньою дисципліною та підвищенням рівня активності колективної діяльності. Лідеру слід спрямовувати взаємовідносини колег таким чином, щоб дотримуватися чіткої субординації, яка заснована на здобутому авторитеті та високих моральних якостях. Лідеру потрібно ставити за мету формування доброзичливості чесності, правдивості, здатності до критики та самокритики, працелюбності тощо.

Тема 7. Корпоративна культура як передумова ефективного командування

7.1. Зміст поняття «корпоративна культура» та її функції

Дефініція «культура» є багатоаспектним, багатогранним поняттям. Зарубіжні

вчені Д. Мердок, К. Форд та А. Харсон виділили 79 різних аспектів життя, які пов'язані з культурою. Поняття «культура» у широкому значенні розглядається як все, що є продуктом людської діяльності - матеріальні й духовні цінності, увесь комплекс ідей, звичаїв, соціальних і політичних інститутів, визнані норми і способи поведінки. Культура - (від лат. Cultura – обробка, виховання, освіта) - сукупність матеріальних і духовних цінностей, а також способів їх створення, уміння використовувати їх для подальшого прогресу людства, передавати від покоління до покоління. Переходячи до розкриття сутності поняття «корпоративна культура», слід виявити генезис цього феномену.

Термін «*корпоративна культура*» вперше застосував Г. Мольтке, характеризуючи взаємовідносини в офіцерському середовищі. Також, ідея корпоративної культури була висловлена А. Файолем, який проголошує принцип гармонічного єднання персоналу, що є великою силою, тому необхідно досягати його розвитку, як і розвитку корпоративного духу. В Україні менеджери, соціологи, психологи, фахівці із загальної культурології, менеджменту (О. Радугін, Г. Дмитренко, Г. Колеснікова, О. Єгоржина) почали розглядати тему корпоративної культури в 90-ті роки. На нашу думку, це свідчить про розвиток цивілізації та науково-технічного прогресу, що привело суспільство до потреби розвивати та збагачувати духовну культуру нації та дало поштовх для розвитку загальної культури та збагачення цінностей у трудовій діяльності. У сфері науки та бізнесу існують певні розходження думок щодо співвідношення двох термінів: «корпоративна» та «організаційна» культури, які не мають єдиного тлумачення.

В. Міхельсон-Ткач, О. Склад, М. Елвессон [3] організаційну та корпоративну культури характеризують як самостійні феномени. Й. Масуда, А. Тоффлер розглядають організаційну культуру як ту, що притаманна суспільству на індустріальному етапі розвитку, а корпоративну культуру як атрибут інформаційної епохи, тобто продукт постіндустріального суспільства. На нашу думку термін «корпоративна культура» характерний для економічно більш розвинених та прогресивних держав. Існує думка, що організаційна культура – частина корпоративної культури. Так, якщо «вміло визначивши функції, мотивацію, розвиток відносин між працівниками, узгодження інтересів, залучення працівників до вироблення загальних цілей... можна розвинути організаційну культуру до рівня корпоративної, коли інтереси і дії працівників максимально орієнтовані на цілі організації у цілому. Тобто у даному контексті поняття «корпоративна культура» охоплює організаційні культури окремих компаній, зайнятих у певному бізнесі. Вона включає більш широкі норми і цінності, що визначають соціальну значущість і відповідальність працівників, зайнятих у цій сфері. Є науковці, що дотримуються іншої думки. Вони в своїх наукових працях говорили про те, що корпоративна культура є частиною організаційної культури. Вчені переконані, що подальші спроби розділити поняття організаційної та корпоративної культури ведуть до змішування цих термінів. Ми погоджуємося з їхньою думкою, що розділення досліджуваних понять нічого не додає до вирішення методологічних проблем при вивченні поняття культури організації, адже розмір організації, вид бізнесу, структура внутрішніх комунікацій є характеристикою певних груп організації, а не різними напрямками в культурі компаній. Т. Діл, А. Кеннеді, В. Шейн пропонують наступне визначення цих синонімічних понять: «організаційна (корпоративна)

культура - це комплекс базових припущень, розроблених в організації (корпорації) для того, щоб справлятися з проблемою зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції». Кім Камерон і Роберт Куїн розглядають поняття організаційної та корпоративної культур, не акцентуючи увагу на відмінностях.

На наш погляд, ототожнення корпоративної культури з організаційною є доречним та логічним. Проаналізувавши структуру, функції, рівні і типи досліджуваних понять, ми зробили висновок, що вони мають однаковий зміст та тотожні за своєю суттю. Наведемо думки провідних фахівців щодо розкриття значення дефініції «корпоративна культура організації»:

М. Мескон	«атмосферу і клімат в організації, що відображає звичаї, які в ній домінують»
О. Наумова О. Віханський	«набір найважливіших положень, що сприймаються членами організації та втілюються у цінностях, які декларуються організацією і задають людям орієнтири в їхній поведінці та діях»
К. Голд	«унікальні характеристики особливостей певної організації, які вирізняють її серед інших в галузі»
Р. Кілман	«це філософські та ідеологічні уявлення, переконання, очікування, цінності, атитюди та норми, які об'єднують організацію в єдине ціле та поділяються її членами»
Е. Капітонов	«систему матеріальних та духовних цінностей, проявів, які між собою взаємодіють, властивих певній корпорації, відображаючи її індивідуальність та сприйняття себе та інших у соціальному та матеріальному середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті та навколишньому середовищі»

Зробивши контент-аналіз багатьох визначень терміну корпоративна культура, як серед представників зарубіжних вчених, так і українських авторів, було зроблено висновок, що цінності та ціннісні орієнтації, норми поведінки та переконання і установки, які активізують діяльність особистості (членів організації) є ключовими складниками визначення корпоративної культури. Корпоративну культуру необхідно розглядати як досить складну систему, яка характеризується такими властивостями, як цілісність, автономність та адаптивність [6].

Таблиця 7.1.

Основні функції корпоративної культури

Функції	Їх характеристики
Охоронна	Культура – це своєрідний бар'єр для небажаних тенденцій та негативних явищ зовнішнього середовища, нейтралізує негативний вплив.
Інтеграційна	Залучаючи співробітників до певної системи цінностей, вона створює у них відчуття рівноправності кожного з членів та дозволяє:

	- краще усвідомити цілі; - отримати сприятливе враження про організацію, де працює; - відчутти себе частиною цілого, єдиного організму та визначити свою відповідальність перед ним.
Регулююча	До складу такої культури входять неформальні та непрописані правила поведінки співробітників. Вони визначають поетапність виконання робіт, їх послідовність, характер контактів між членами, форми обміну інформацією тощо.
Функція заміщення	Корпоративна культура здатна ефективно заміщувати офіційні механізми та зменшувати потік інформації між керівництвом та підлеглими. Через що окремі елементи управління не потребують особливих зусиль та витрат.
Адаптації чи адаптивна	Такий вид культури полегшує адаптацію співробітника до організації та навпаки організації до працівника. Адаптація досягається сукупність заходів, що мають назву соціалізації.
Освітня та розвиваюча	Культура завжди пов'язана з освітнім, виховним ефектом. Фірми схожі на великі сім'ї, тому освіта є важливим аспектом, метою піклування компанії про своїх співробітників. У результаті можна очікувати зростання навичок та знань, якими фірма може користуватися для досягнення своїх цілей.
Управління якістю	Якість роботи та робочого середовища переходить у якість продукції.
Формування іміджу компанії	Клієнтам чи партнерам, які не є членами організації, не треба вивчати тонкощі процесу, знайомитися з документацією, вони формують свою думку про неї з огляду на систему її орієнтирів.
Функція регуляції партнерських відносин	Культура організації розвиває та доповнює норми та правила поведінки, що засновані на догмах економічної культури ринку.
Функція пристосування організації до потреб суспільства	Дія цієї функції створює сприятливі зовнішні умови для діяльності компанії.
Комунікативна	За рахунок знаходження спільних елементів, норм та цілей відбувається взаємодія в середині компанії
Смислоутворююча	Відбувається вплив на світогляд людини, та конфліктує з особистісними цінностями. Але можливий варіант перейняття системи цінностей колективу для життєдіяльності.
Функція суспільної пам'яті	Накопичення існуючих цінностей, втілення їх у діях співробітників.

7.2. Основні компоненти корпоративної культури

1. **Інноваційна культура** повинна підтримати потік нових пропозицій, нестандартних ідей та ініціатив. Ключовим інструментом підвищення рівня виробничої культури стає залучення працівників до процесу досягнення цілей та виконання завдань.

2. **Ділова етика.** Вона визначає моральні критерії, етику відносин між виробниками і споживачами, компаніями та державою тощо, які утворюють систему зобов'язань індивідів, що приймаються ними для встановлення позитивних ділових відносин один з одним. Для того, щоб зміцнити прояви ділової етики проголошуються певні кодекси та норми поведінки, які приймає компанія, особливо вони стосуються відносин із тими особистостями, які не входять до списку її співробітників. Щоб допомогти менеджерам затвердити стандарти моральної поведінки в організаціях на всіх рівнях (моральному, груповому, командному та корпоративному), закордонні компанії використовують програми навчання діловій етиці. Однією з важливих складових частин є культура проведення ділових переговорів.

3. **Культура мислення керівника.** Культура мислення характеризується дослідниками як певний рівень розвитку здатності людини до відповідного відображення в поняттях й інших формах об'єктивної логіки буття і свого власного існування. Щоб досягти високого рівня професіоналізму керівникові треба підвищувати, особливу увагу приділяти внутрішній культурі, бути цілеспрямованим, принциповим та мати високий рівень морального розвитку, вдосконалювати почуття відповідальності перед членами команди, сучасниками та нащадками, тобто прагнути до досконалості.

4. **Стиль ділового спілкування** - найважливіший елемент управлінської культури, який визначається завдяки багатьом факторам, але суттєво впливає на всі елементи, що беруть участь у процесі створення згуртованого колективу, команди, ефективного функціонування організації. Він визначається психологічними властивостями конкретної людини та засвоєними нормами поведінки, соціальними установками та ціннісними орієнтаціями. Від менеджера вимагають глибокого розуміння ситуації, самостійного напрацювання правил спілкування та спільних дій. Ці компоненти є основою ділового спілкування, а значить тими елементами, які буде покладено в основу стилю. Щоб досягти високого рівня управлінської культури, треба оволодіти механізмам власної психології, оцінити свої зусилля (визначити слабкі та сильні сторони) та цілеспрямовано працювати над вдосконаленням своїх здібностей та професійних якостей. Така позиція менеджера допоможе вдало підібрати стиль ділового спілкування та віднайти оптимальний рівень взаємодії між всіма членами команди.

5. **Філософія організації** визначає цінності, вірування та принципи, відповідно до яких вона прагне здійснювати свою діяльність.

6. **Організаційні цінності** - принципи, що закладено у місії компанії, якими керується організація під час взаємодії із зовнішнім середовищем та зі своїми співробітниками. На їх формування впливають наступні чинники:

- цінності, що існують у зовнішньому середовищі (соціальні та культурні норми суспільства);

- цінності керівників організації (головних співробітників, які відповідальні за прийняття рішень);
- цінності суборганізацій - формальних підрозділів, (відділ продажу, інформаційних технологій тощо).

Цінності займають центральну позицію у структурі корпоративної культури, завдяки яким встановлюються норми та форми поведінки компанії. Саме цінності, що погоджені та декларуються засновниками, лідерами чи авторитетними членами організації, стають тим провідним елементом, що впливає на рівень взаємодії співробітників, під його впливом формується єдність поглядів та дій, забезпечується максимально ефективне досягнення її цілей тощо.

Через те, що існує нерівність у суспільстві, а отже, і в будь-якій організації, цінності серед людей розподіляються нерівномірно. Ціннісні образи та позиції змінюються у процесі міжособистісної взаємодії та обміну цінностями. Виділяють цінності благополуччя, що представляють собою такі цінності, які є необхідною умовою для підтримання фізичної та розумової активності особистості: добробут, багатство, майстерність, освіченість, повага тощо.

До моральних цінностей належать доброта, справедливість, позитивне ставлення та інші.

7. Заклики, лозунги, символи, які стали одними з важливих елементів організаційної культури, та в об'ємній та лаконічній формі підкреслюють сильні та значущі сторони діяльності.

8. Ритуали, традиції, заходи. Особливим проявом корпоративної культури виступають ритуали. Вони є засобом наочної демонстрації ціннісних орієнтацій компанії, та служать для нагадування співробітникам про стандарти поведінки норми взаємовідносин всередині колективу, які очікує від них керівництво. Ритуали заохочення полягають у схваленні будь-якого елементу у структурі особистості чи її поведінці, професійній діяльності, на який звертають увагу, а також розвивають його та працюють над зростанням рівня його прояву. Ритуали осуду сигналізують про несхвалення щодо громадянина, норми поведінки якого не відповідають нормам, що існують в даній організації. Ритуали та традиції також полягають у спільному святкуванні якихось подій. Їх провідною метою є наповнення людського життя смислом залучення до цілого: групи, команди, професії, суспільству тощо. Свято чи його проведення дозволяє виділити нормативні та ціннісні фактори, що діють під час повсякденної взаємодії. Воно здатне сприяти збереженню стабільності, незмінності суспільного життя в межах існуючих норм та установок. Його вплив значущий ще й внаслідок однієї з потреб людини - афіліації. Його змістова сутність полягає в акцентуванні того, що святкують разом саме «свої». З наукової точки зору свято вважають формою спільної людської діяльності, коли людина сильніше за все відчуває свою єдність та спільність з оточуючими його особистостями. Корпоративне свято залучає членів колективу до культурних цінностей та досягнень, тому є ефективним засобом впливу на людину. Завдяки об'єднанню, згуртованості, підтриманню суспільних зв'язків свято, «оновлюючи» цінності та нагадуючи про важливі події, що пов'язані з ним, є механізмом передавання культурних традицій між поколіннями та здійснює функцію каталізатора для самоідентифікації з організацією.

9. Артефакти. Під цим терміном розуміють перш за все зовнішній вигляд

будівель, офісів та інших приміщень, в яких знаходиться організація, зовнішній вигляд співробітників (якщо є прийнята в організації форма одягу), особливий стиль компанії: логотип, символіка, їх застосування в оздобленні робочих місць, документів (плакати, прапори, значки тощо). Можуть бути враховані також аспекти оздоблення, що опосередковано характеризують організацію. Наприклад світлини старих приміщень, місць роботи – це екскурс в історію організації, натяк на ідею передання досвіду. Під артефактами мають на увазі характеристики системи комунікації такі, як тип комунікації всередині організації, технічні засоби, що використовуються. Це можуть бути й спеціальні документи, в яких описані цінності організації, відмінні характеристики однієї компанії від іншої.

10. Місія організації означає головне призначенні організації в суспільстві, смисл її функціонування. До її складу входять: а) ідеологія чи основні принципи діяльності організації;

б) імідж - образ, який організація створює та підтримує для зовнішнього середовища.

11. Історія, міфи та легенди організації. Ця складова включає всю історію створення та розвитку компанії з дня заснування і до сьогодні. Дослідивши, що сааме співробітники знають про її розвиток, які історії є найбільш розповсюдженими, можна визначити, які цінності підтримуються цими історіями, чому превалюють саме ці цінності.

Цікаво	Існують багато теорій провідних науковців, які, за різними міркуваннями, створили свої типології корпоративних культур організації. Наприклад: Т. Дейл та А. Кеннеді у своїй теорії виділили такі види: культура високого ризику та швидкого зворотного зв'язку; культура низького ризику та швидкого зворотного зв'язку; культура високого ризику та повільного зворотного зв'язку; культура низького ризику та повільного зворотного зв'язку. М. Бурке вважав за доцільне виділення таких виді: культура «оранжереї», культура «збирачів колосся», культура «городу», «французького саду», «крупних плантацій», культура «ліани», модель «косяка риб», культура «кочової орхідеї». Ч. Хенди виокремив наступні види: культура влади, культура ролі, культура задачі, культура особистості. Відома типологія корпоративних надана С. Хонді. Кожній з цих типів він знайшов відповідне ім'я олімпійського бога: культура особистісної влади або Зевса, рольова культура або культура Аполлона, культура Афін, культура особистості або Діоніса. За Р. Льюїсом типологія корпоративних культур розподілена на: моноактивну; поліактивну; реактивну.
--------	--

7.3. Аналіз зв'язку корпоративної культури з командоутворенням

Розглянемо характеристики кожної з чотирьох культур організації, що

виокремлені відповідно до методики ОСАІ.

1. *Кланова культура.* Сприятливе та дружнє місце роботи, де у членів організації багато спільного. Сама компанія схожа на велику дружню родину. Лідери сприймаються як вихователі, або як батьки. Організація є згуртованою завдяки відданості та традиціям. Високою є її відповідальність та обов'язковість. Вона акцентує увагу та пріоритетом ставить довгострокове вдосконалення особистості, бачить у цьому свій приріст, надає значення високого ступеня згуртованості колективу та морального клімату. Успіх визначається в термінах доброзичливого ставлення до споживачів та турботі про людей. Організація схвалює бригадну роботу, участь людей в бізнесі та злагоду.

У цій культурі виділяють два типи лідерів:

пособник - особистість, що має орієнтир на людей та процеси, за шлях залагодження конфліктів обирає пошук консенсусу. За основу впливу обирає залучення членів колективу до прийняття рішень та вирішення проблем. Така особистість схвалює та активно використовує участь у бізнесі та відкритість.

наставник - турботливий та співчуваючий, що проявляє участь у справах, усвідомлюючи, що є інші та така, що проявляє турботу про потреби окремих осіб. В основі впливу покладено взаємну повагу та довіру. Така особистість схвалює слідування моральним принципам та відданості справі.

1. *Адхократична культура.* Слово, «адхократія» походить від латинського вислову ad hoc (при нагоді) і визначає якусь змінну. Динамічне підприємницьке та творче місце роботи. Люди готові підставляти власні шиї та йти на ризик. Лідери є новаторами та готовими до ризику особистостями. Основною особливістю організації стає відданість експериментуванню та новим технологіям, підходам, тощо. Увага зосереджена на необхідності здійснювати діяльність на перших позиціях, першість. В довгостроковій перспективі організація зосереджує пріоритетні зусилля на зростанні та знаходженні нових ресурсів. Успіх для них означає виробництво-надання унікальних нових продуктів та або послуг. Така організація схвалює особисту ініціативу та свободу, підкреслює необхідність займати лідируючі позиції на ринку продукції та послуг.

Адхократична культура здатна розділяти два типа лідерів:

новатор - особистість талановита та така, що прагне до створення, здатна передбачити зміни. Провідною рисою такої особистості є передбачення кращого майбутнього та підкормлення надіями інших, відповідно заохочується нововведення та пристосовуваність.

провидець - людина, орієнтована думками в майбутнє, яка переживає з приводу орієнтацій на майбутнє організації, напрямком її прямування, що акцентує увагу на можливостях та оцінці ймовірностей. Найсуттєвішою ознакою цього типу є стратегічне спрямування та безперервне покращення поточної діяльності.

2. *Ієрархічна культура*. Формалізоване та структуроване місце роботи. Лідери пишаються тим, що вони раціонально мислячі координатори та організатори. Надважливим стає підтримка повільного просування діяльності компанії. В якості об'єднуючого фактору виступають формальні правила та офіційна політика. Довготривалі плани полягають у забезпеченні стабільності та повільного протікання рентабельного виконання операцій. Успіх визначається в термінах надійності постачань, плавних календарних графіках та низьких витратах. Політика щодо співробітників визначена гарантією зайнятості та забезпеченням довгострокової передбачуваності [13].

Ієрархічна культура передбачає розподіл лідерів на два типи:	інструктор - технічний добре поінформований експерт. Особистість, що відстежує деталі та знає свою справу. За основу управлінської функції обрано управління інформацією та інформаційними потоками. Така особистість неодмінно буде схвалювати документування та інформаційний менеджмент. координатор - особистість, що заслуговує довіри та є надійною, підтримує структуру та робочий потік. За основу політики лідера взято інжиніринг щодо визначення ситуації, управління календарними графіками, розподіл призначень, розташування ресурсів тощо. Заохочується стабільність та контроль.
--	--

3. *Ринкова культура*. Організація орієнтована на результати, головним завданням якої є виконання поставленого завдання. Люди цілеспрямовані та конкурують між собою. Лідери представляють собою керівників та суворі конкуренти, вимогливі та тверді у своїх поглядах. Організацію пов'язує в єдине ціле прагнення до перемоги. Репутація та успіх є переживаннями команди. Фокус перспективи спрямовано на конкурентні дії, вирішення поставлених завдань та досягнення вимірюваних цілей. Успіх визначається проникненням на ринок та ринковий відсоток. Важливим є конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку. В якості стилю організації жорстке слідування нормам, притаманна чітка спрямованість на конкурентоздатність.

В ринковій культурі виділяють наступні два типи лідерів:	Боєць - особистість, що характеризується агресивністю та рішучістю, активно переслідує вирішення завдань та досягнення поставлених цілей, отримує позитивний заряд у ситуаціях, пов'язаних із конкуренцією. Пріоритетним напрямком діяльності стає досягнення максимального результату і/або перемоги. Вся увага такого лідера зосереджена на зовнішніх конкурентах та позиції на ринку. Постановник - людина, що орієнтована на вирішення завдань та прийняття рішень, досягає результатів наполегливою працею. Його вплив характеризується наполегливою та розумною аргументацією на користь досягнення кінцевого результату. Такий лідер активно заохочує продуктивність.
--	--

Література до розділу 2

1. Брич В.Я. Психологія управління: навч. посібник / В.Я. Брич, М.М. Корман. – Київ: Кондор, 2013. – 384 с.
2. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібник/ В.А. Василенко. – Київ: ЦУЛ, 2013. – 420 с.
2. Гращенко І.С., Хмурова В.В. Тимбілдинг як сучасний метод командного менеджменту організації сфери послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mev.khnu.km.ua/load/2013/5_ljudskij_potencial_ta_jogo_konkurentospromozhnist_u_rozvitku_socialno_trudovikh_vidnosin/35-1-0-169
- 3.Елвессон М. Організаційна культура пер. з англ. / Метс Елвессон. - Харків: Гуманітарний центр, 2005. — 460 с.
- 5.Квасник О.В. Формування соціокультурної компетентності студентів технічних університетів у процесі вивчення психолого-педагогічних дисциплін: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Ольга Віталіївна Квасник. — Київ, 2014. — 235 с.
- 6.Корпоративна культура: навч. посібник / під заг. ред. Г. Л. Хаєта. - Київ: Центр навчальної літератури, 2003.- 403 С. 11
7. Міщенко А. П. Формування управлінської команди / А. П. Міщенко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://westudents.com.ua/glavy/41158-83-formuvannya-upravlnsko-komandi.html>
8. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М.Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.
9. Романовський О. Г. Особистість сучасного керівника в аспекті теорії духовного лідерства [Електронний ресурс] / О. Г. Романовський, Н. В. Середа // Теорія і практика управління соціальними системами. - 2013. - № 3. - С. 20-27. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipuss_2013_3_4
10. Технології управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] : навч. посібник / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г.А. Мохонько; КПП ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 512 с. - Режим доступа: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>
11. Ус С. А. Моделі й методи прийняття рішень: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл./ С. А. Ус, Л. С. Коряшкіна; Нац. гірничий ун-т. - Дніпропетровськ: НГУ, 2014. - 300 с.
- 12.Чибісова Н. Г. Вищий навчальний заклад як середовище формування цінностей студентської молоді в соціокультурних умовах сучасної України: монографія / Н. Г. Чибісова; НУА. - Харків : НУА, 2004. — 256 с.15.
13. Шаполова В.В. Педагогічні умови формування корпоративної культури майбутніх менеджерів у ВТНЗ: дис.канд. пед. наук: 13.00.04 / Вікторія Валеріївна Шаполова. - Харків, 2015. - 276 с.
- 14.Ammeter, Anthony P.; Dukerich, Janet M. Leadership, team building, and team member characteristics in high performance project teams. Engineering management journal. Dec2002, vol. 14 Issue 4, p3. 8p.
- 15.Lippman W. Publik opion / W. Lippman // A Free Press Parperbak. - N/Y.,1950.- 59 р. [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://time4english.ucoz.ru/index/metody_aktivnogo_obuchenija/0-35
- 16.Romanovskiyy O., Kvasnyk O., Shapolova V. Modernizing of the content of

leadership structure as a perspective to increase competitiveness level / O.Romanovskiy, O. Kvasnyk, V. Shapolova // Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія : щоквартальний науково-практичний журнал. – Х.: НТУ «ХП», 2016. — №3. — С. 3-16

17. Schein E. H. Organizational culture and leadership / E. H. Schein. — San. Francisco: Jossey-Bass, 1985. — P. 25.

18. Viktor Emil Frankl. Wörterbuch der Logotherapie und Existenzanalyse, S.471-472.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Кифяк В. Інструменти командоутворення. - Чернівці : Чернівець. нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. - 165 с.

2. Кожушко, Л. Ф. Управління проектами: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. галузі знань "Менеджмент і адміністрування"/ Л. Ф. Кожушко, С. М. Кропивко; Нац. ун-т водного господарства та природокористування. - Київ: Кондор, 2014. - 388 с.

3. Луначек, В. Е. Педагогічний менеджмент: навч. посібник/ В. Е. Луначек; Харків. регіон. ін-т держ. упр.. - Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2014. - 512 с.

4. Міщенко А. П. Формування управлінської команди / А. П. Міщенко. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://westudents.com.ua/glavy/41158-83-formuvannya-upravlnsko-komandi.html>

5. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку / Р. А. Муха. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>

6. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М.Д. Прищак, О. Й. Лесько. — [2-ге вид., перероб. і доп.]. — Вінниця, 2016. — 150 с.

7. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимблдингу: навчальний посібник / за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.

8. Технології управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] : навч. посібник / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г.А. Мохонько; КПІ ім. Ігоря Сікорського. — Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. — 512 с. - Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>

9. Ус С. А. Моделі й методи прийняття рішень: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл./ С. А. Ус, Л. С. Коряшкіна; Нац. гірничий ун-т. - Дніпропетровськ: НГУ, 2014. - 300 с.

10. Ющишина Л. О. Групова динаміка та комунікації (тренінг). - Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. - 170 с.

11. Lewis R. Teamworking. URL: http://www.ralphlewis.co.uk/Teamwork_files/Team%20Management.pdf

12. Mealiea L. Baltazar R. A strategic guide for building effective teams . URL:http://www.psykol.org/nos/images/0/0c/Building_effective_teams.pdf

Додаткова (допоміжна) література

1. Брич В.Я. Психологія управління: навч. посібник / В.Я. Брич, М.М. Корман. – Київ: Кондор, 2013. – 384 с.
2. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібник/ В.А. Василенко. – Київ: ЦУЛ, 2013. – 420 с.
3. Гилл Л., Брандо Г., Трулав Е, Лайнбек К. Командна робота. Як впровадити зміни в компанії щоб вас підтримали. К.: Наш формат, 2019. – 328с.
4. Психологія управління [Текст] : навч. посіб. / Д. І. Дзвінчук, Н. Г. Діденко, О. К. Любчук, В. І. Малімон ; За заг. ред. Д.І. Дзвінчука. — К. : ТОВ "СІК ГРУП УКРАЇНА", 2013. — 293 с.
5. Ситник Н. І. Управління персоналом: навч. посібник для вищ. навч. закл. К.: "ІНКОС", 2019. 471 с.
6. Стенлі М. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі. К.: Моноліт, 2018. – 416с.
7. Team Management Meaning, Importance & Example [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/17839-team-management.html>
9. Team Models. Different types of teams [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.managementstudyguide.com/team-models.htm>

Інформаційні ресурси

1. Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні (Consortium for Enhancement of Ukrainian Management Education — CEUME) <http://ceume.org.ua>
2. Новини на порталі Management <http://www.management.com.ua>
3. Публікації FORBES <http://forbes.net.ua/ua/tags/all/9816-menedzhment>
4. Educational Management Administration & Leadership (EMAL) <http://journals.sagepub.com/home/ema>
5. International Journal of Educational Management <http://www.emeraldinsight.com/journal/ijem>
6. The International Journal of Management Education <https://www.journals.elsevier.com/the-international-journal-of-management-education/>
7. Командоутворення: корисні інструменти та кейси [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://budni.rabota.ua/ua/hr/komandoutvorenniya-korisni-instrumenti-ta-keysii>
8. Що таке командна робота, чому вона така важлива і як впливає на успіх? [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-komandna-robota>
9. Як правильно проводити тренінг [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://poznayka.org/s52076t1.html>
10. Культура і креативність [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/project-management/lecture-17-6>
11. Як правильно ставити цілі команді, щоб бізнес рвонув уперед. 10 кроків [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://forbes.ua/leadership/yak-pravilno-staviti-tsili-komandi-shchob-biznes-rvonuv-upered-10-krokov-19012022-3293>

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Ковальська Вікторія Сергіївна
Рубан Наталія Павлівна

КОМАНДОУТВОРЕННЯ Й ТЕХНОЛОГІЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ

Конспект лекцій
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
(денної та заочної форм навчання) за спеціальністю ДЗ «Менеджмент»
освітньої програми «Управління лікувально-профілактичними закладами»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 20.11.2025. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 4,63. Обсяг 1,809 Мб. Зам. № 552/25.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна