

ТЕМА 4. КОМАНДНІ ЗМІНИ

1. Поняття групи та переформування в команду.
2. Типи корпоративних команд.
3. Методи підвищення та фактори ефективності команди

1. Поняття групи та переформування в команду.

Людина може вижити та розвиватись тільки в соціумі. Груповий розвиток дозволив створити цивілізацію. З давніх-давен люди об'єднувались в групи, щоб вижити. Тільки групові зусилля можуть вирішити більшість завдань, що постають перед людьми. Тому, не зважаючи на все більшу самосвідомість та індивідуалізацію людини, вона була і залишається істотою соціальною, що дозволило їй створити ефективне світове господарство, науку, культуру.

Необхідною умовою розвитку особистості є її приналежність до групи. В той же час, зіткнення групових та індивідуальних інтересів може гальмувати розвиток особистості та викликати конфлікт. Погляди конкретних людей можуть істотно розходитися з громадською думкою. Соціальний контроль існує в кожній групі, і він також обумовлює формування і розвиток інтегральних психологічних рис групи.

Особа, як правило, може входити до складу декількох соціальних груп одночасно. Наприклад, сім'я, бути членом трудового колективу, спортивного клубу, брати участь у суспільній та політичній діяльності, входити до складу громадських чи релігійних організацій. У кожній з груп людина займає певне соціальне становище, відповідне тій ролі, якій, за розрахунками інших членів групи, вона буде дотримуватися і яка дозволить їм очікувати від неї певної поведінки.

Група являє собою відносно стійку сукупність людей, об'єднаних для досягнення цілі, що пов'язані системою відносин, регульованих загальними цінностями і нормами.

Ознаки групи:

1) Об'єднання людей у групи відбувається за певними принципами. Це можуть бути особи певного віку, статі, національності, особи, що поділяють захоплення певним видом діяльності (спорт, релігійні течії, культурні вподобання);

2) Наявність структури – кожен член групи займає певний ранг;

3) Наявність спільних інтересів, виражених як громадська думка, психологічний клімат, групові норми та цінності, груповий контроль;

4) Наявність формальних та неформальних відносин. Формалізація відбувається через здійснення прав та обов'язків членів групи, а неформальні відносини будуються на основі почуттів учасників один до одного всередині групи;

5) Наявність взаємоузгоджених дій;

6) Усвідомлення особистістю своєї приналежності до певної групи, що лежить в основі її самовизначення.

Класифікація груп відбувається за певними ознаками:

1. кількість осіб у груп:

- мікрогрупи, члени якої об'єднані неформальними відносинами (сім'я);

- малі – основне соціальне середовище людини. Учасники особисто знають одне одного та мають єдину мету;

- великі групи (національність, народ, громадяни країни).

2. За суспільним статусом:

- Формальні - організації, що мають ознаки організаційної виокремленості (державна реєстрація, штамп, печатка, розрахунковий рахунок, юридична назва та місцезнаходження, фірмовий знак, тощо) та організаційної цілісності (єдиний колектив, формальні процедури прийняття в групу та виходу з неї, формальні процедури призначення (обрання) керівника).

- Неформальні – утворюються стихійно, часто під впливом неформального лідера.

3. За характером взаємозв'язків:

- Реальні, існуючі як спільності в певному просторі та часі і пов'язані між собою певними об'єктивними взаємовідносинами;

- Умовні – це групи людей, що об'єднуються за певною ознакою, виділеному дослідником;

- Номінальні - це неорганізовані або випадково організовані групи (пасажери в транспорті, екскурсійні групи);

4. За значимістю:

- Референтні - група при цьому представляє собою джерело соціальних установок і ціннісних орієнтації суб'єкта. Орієнтуючись на референтну групу, людина оцінює себе, свої вчинки, спосіб життя та ідеали.

- Групи членства – беручи участь в таких групах, людина самовизначається як особистість [за матеріалами 49].

Особливим різновидом групи є команда. Хоч у визначенні цих термінів є багато спільного, проте це не одне й те саме. Розглянемо спільне та відмінне між групою та командою.

В сучасних умовах інтернаціоналізації та глобалізації усіх проявів суспільного життя (економічного, політичного, культурного), зростає зростання інформаційного навантаження; загострення проблеми ефективного менеджменту; складність завдань, що вимагають колективної роботи, зростає. Назріла необхідність у якісному розвитку групових зусиль, наданню спільній праці нового характеру та змісту.

Робоча група — це об'єднання людей, котрі виконують певні завдання, направлені на досягнення цілі. Для неї створюються спеціальні умови, що оптимізують діяльність, виділено ресурси. Учасники групи мають певну професійно-кваліфікаційну підготовку, взаємодіють між собою, спілкуються, часто результати їх праці взаємозалежні.

Команда – це робоча група, в якій існують більш тісні взаємозв'язки, що проявляються через:

- Більш тісну взаємодію та взаємозалежність;
- Командний дух – ентузіазм, проява відданості певній ідеї та загальним командним цілям;
- Підпорядкування особистих інтересів досягненню спільної мети;
- Результат діяльності спільний, оцінюється не за індивідуальними досягнення членів команди, а за ефективністю колективної роботи.

Основні принципи формування команди[41]:

- ***Добровільність входження в команду.*** До складу команди може бути включений тільки той кандидат, хто добровільно виявив готовність увійти до складу команди на основі обізнаності і розуміння всіх умов її діяльності.
- ***Колективне виконання роботи.*** Кожний член команди виконує ту частину загального завдання, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував за завданням адміністративного начальства (останнє не виключається і в рамках команди).
- ***Колективна відповідальність.*** Вся команда втрачає в довірі, стимулюванні, у суспільному визнанні, якщо завдання не виконано з вини будь-якого з членів команди.
- ***Орієнтованість оплати праці на кінцевий результат загальнокомандної роботи.*** Всі члени команди, незалежно від посад, «придбають», якщо команда в цілому працювала ефективно, і «втрачають», якщо команда не досягла результату.
- ***Гідна значущість стимулювання команди за кінцевий результат.*** Керівництво повинне володіти інформацією про стимули, значущі для кандидатів в члени команди. Як гідні стимули можуть виступати не тільки гроші, але й інші способи заохочення, засновані на хоббі, амбіціях і перевагах кандидатів. Нерідко громадське визнання виявляється більш цінним стимулом, ніж матеріальна винагорода.

- **Автономність самоврядування команди.** Діяльністю членів команди управляє її керівник (лідер), а не адміністративне начальство корпорації.

- **Підвищена і виконавська дисципліна.** Кожний член команди відповідає за кінцевий загальнокомандний результат. Даний принцип добровільно приймається кожним членом команди.

- **Взаємопідтримка, комфортний клімат і дружні відносини.** Команда буде тільки тоді командою, коли її члени поважають один одного, навчають один одного і підтримують дружні відносини, хоча за межами команди ці якості можуть і не виявлятися.

Дослідники звертають увагу на те, що команда впливає на організаційну діяльність та організаційну культуру, вплив створює ряд організаційних переваг:

- організаційна комунікативна мережа стає більш ефективною і відкритою, забезпечуючи всім співробітникам доступ до інформації, що визначає якість роботи;

- формування і діяльність команд, особливо багатофункціональних, приводить до налаштування більш міцних зв'язків між зовнішніми і внутрішніми структурами, зацікавленими в результативній роботі організації;

- для членів команди є характерним більш широке усвідомлення їх власної місії і вони найгостріше відчувають відповідальність за кінцевий результат організаційної роботи;

- командна робота заснована на колективних принципах ухвалення управлінських рішень і командної відповідальності за кінцевий результат організаційної роботи;

- члени команди дістають додаткові можливості розвитку своїх професійних навичок, надаючи один одному допомогу і взаємну підтримку, а також освоюючи нові функції і ролі;

- команди встановлюють і підтримують більш справедливу систему стимулювання і заохочення результативної діяльності;
- особливості командної діяльності визначають важливе значення організаційних і командних цінностей як чинника поведінки членів команди;
- удосконалення якості роботи в команді є повсякденним завданням всіх і кожного її члена окремо, що сприяє результативній діяльності[47].

Доцільність командної діяльності зумовлюється впливом таких факторів:

- виникнення комплексних завдань, що потребують різноманітних спеціальних професійних знань, експертних рішень;
- ускладнення організаційної структури та розширення масштабів діяльності сучасних соціально-економічних систем;
- усі компоненти діяльності є взаємозалежними;
- структура й культура організації не виключають ефективного функціонування команд;
- зацікавленість команди у вирішенні завдання, проявляючи відданість загальній ідеї;
- необхідність впровадження в організації інноваційних рішень;
- індивіди мають деякий досвід командної роботи;
- керівник організації виявляє схильність до демократичного стилю лідерства, розуміючи важливість делегування повноважень.

Відмінності між групами і командами перераховані в табл. 2 [63].

Основні типи командних завдань:

- творчі завдання (створення інновацій);
- комплексні завдання (розробка стратегії, впровадження інновацій);
- створення нових або реінжиніринг існуючих бізнес-процесів.

Отже, командна робота забезпечує більш високу ефективність виконання завдань, особливо таких, що потребують творчості, ініціативності, нестандартного підходу до вирішення проблеми. Тому необхідно розвивати

командний менеджмент та вдосконалювати методи набуття лідерських навичок у менеджерів вищого та бізнес-рівня.

Таблиця 2.

Відмінність між групою і командою

Група	Команда
Має формального керівника	Розподіляє функції керівництва між учасниками або періодично змінює керівника
Індивідуальна відповідальність	Відповідальність один перед одним
Має непрямий вплив на бізнес (фінансові показники), на оцінку ефективності	Оцінка ефективності напряду залежить від результатів роботи
Обговорює і розподіляє індивідуальну роботу	Обговорює і розподіляє загальну роботу
Працює всередині організації	Не обмежується рамками організації
Індивідуальні результати роботи	Групові результати роботи

2. Типи корпоративних команд. Вплив індивідуумів на динаміку команди

Переваги командної організації праці насамперед полягають у можливості підвищити гнучкість організації та прискорити її адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Командний менеджмент – управлінський підхід, орієнтований на стимулювання творчої активності групової діяльності при вирішенні нестандартних задач, який ґрунтується на делегуванні повноважень.

Вживання підходу дає можливість підвищити соціальну і культурну творчість працівників, їх безпосередню участь в самоорганізації й самоврядуванні спільною діяльністю, всебічний розвиток і використання індивідуального й групового потенціалів, дає можливість до самореалізації людей як працівників та особистостей.

Професіонали, що розділяють ключові цінності та цілі організації, об'єднуючись у команди, більш ефективно вирішують нестандартні унікальні завдання, що постають перед управлінням компанії. Цьому сприяють високий ступінь автономності команди, взаємозалежність та взаємовідповідальність за результати, особисті міжособистісні стосунки. Ефективність сучасного управління визначається результативністю діяльності керівника у формуванні та управлінні командами. Тому сучасні менеджери працюють над засвоєнням персональних лідерських навичок.

Існують різні типи корпоративних команд. Їх можна класифікувати за різними критеріями:

1) організація і форма внутрішнього управління:

- з горизонтальними структурними взаємозв'язками (горизонтальна команда) - складається з працівників того самого рівня, але з різних відділів, яким доручено виконання певного завдання. Після вирішення завдання група розпускається;

- з вертикальними структурними взаємозв'язками (вертикальна команда) - складається з менеджера і його формальних підлеглих. Звичайно до такої команди входить відділ (служба, бюро);

- спеціалізовані команди. Зазвичай не входять до формальної структури організації і працюють над окремими, важливими для організації проектами[39].

2) за структурованістю та визначеністю завдань:

- команди, націлені на вирішення нечітко визначених, складних проблем. Члени команд повинні довіряти один одному, бути надійними, інтелектуальними і прагматичними людьми;

- творчі або дослідницькі команди, націлені на дослідження можливостей середовища та пошук альтернатив. Члени таких команд повинні бути незалежними, творчими й наполегливими в здійсненні колективних цілей;

- команди тактичної реалізації (так звані «хірургічні» команди), націлені на виконання конкретного плану. Вони потребують чіткої постановки завдання, однозначного розподілу ролей і формулювання конкретних критеріїв успіху[48];

3) за сферою діяльності;

- *Бізнес-команда* – орієнтована на пошук та впровадження інновацій, вигідних проектів. Об'єднує рівних за статусом працівників з відмінними діловими та професійними якостями, керівництво здійснюється ззовні, проте існує певний ступінь свободи у прийнятті рішень;

- „*Офіс президента*“ - команда керівників корпорації, основними функціями якої є координація і прийняття колективних рішень щодо внутрішньої і зовнішньої політики;

- *Багатофункціональна команда* - складається з членів, які виконують численні та різноманітні функції (фінанси, продаж, маркетинг та ін.). Мета формування команди - поліпшити координування функціонування провідних фахівців у профільних напрямках розвитку, удосконалення експертизи, упорядкування використання ресурсів та оптимізація можливих змін. Як правило, така команда ефективна в налагодженні зв'язку між двома видами активності в організації: „за течією“ і „проти течії“;

- *Особлива команда* - група фахівців, уповноважених і відповідальних за виконання певної частини завдання (або за виготовлення якогось продукту). Це різновид самокерованої команди, що працює автономно й самостійно приймає рішення в межах своєї компетентності. Команда розподіляє ролі й доручає членам завдання, а також визначає терміни й порядок виконання робіт;

- *Команда пошуку й порятунку* - група фахівців з особливими знаннями й навичками, націлена на вирішення специфічних проблем, пов'язаних з надзвичайними ситуаціями;

- *Команда, що виконує „брудну„ роботу* - ізольована від вищого керівництва група талановитих і творчих індивідів, націлених на самостійне вирішення специфічних і складних завдань;

- *SWAT-команда* (skilled with advanced tools) - компетентна у вирішенні якої-небудь проблеми, володіє низкою ефективних і сучасних засобів. Це тип команди, що спеціалізується з вирішення проблем у якійсь певній сфері;

- *Спортивна команда* - тренер у товаристві „зірок“. Тренер забезпечує найбільш повну реалізацію індивідуального таланта кожної „зірки“ і сприяє тому, щоб його підлеглі виконували в команді відведені їм ролі. Кожен член команди підпорядковує свої прагнення індивідуальним досягненням і меті команди;

- *„Театральна“ команда* - члени групи (трупи), що грають визначені ролі під проводом сильного керівника. Керівник визначає мету командної діяльності та ролі членів команди. Кожен член команди сприймає свій внесок у командну діяльність як унікальний. Вони пов'язують індивідуальний і командний успіх з колективними зусиллями в реалізації мети;

- *Транснаціональна команда* - згуртована група, що складається з членів, що належать до різних національних, релігійних і культурних соціальних груп[48].

4) За загальною характеристикою основних моделей команди:

- *функціональна команда* - складається з фахівців, які повинні максимально ефективно вирішувати завдання, поставлені керівництвом. Команда може пропонувати керівництву інноваційні рішення проблем, але право висунення мети і ухвалення рішення залишається за керівництвом організації. Діяльність цього типу команди більш ефективна в традиційній ієрархічній організації, що функціонує в умовах стабільного, малодинамічного й передбачуваного ринку;

- *мультидисциплінарна команда* - поєднує фахівців (частіше провідних) з ряду організаційних підрозділів або партнерських організацій, чия компетентність дозволяє знайти й реалізувати найбільш оптимальне рішення складної і важкої проблеми. Об'єднання здібностей і можливостей кожного з членів команди, які взаємно доповнюють один одного, створює синергетичний ефект, що визначає високий потенціал мультидисциплінарної команди. Команда такого типу, як правило, легше пристосовується до мінливого середовища;

- *самокерована команда* - складається з фахівців, які володіють високим рівнем професіоналізму в деяких сферах, взаємно доповнюючи один одного. Цей тип команди характеризується високим ступенем свободи в прийнятті й реалізації рішень. Діяльність цього типу команди більш ефективна за умов становлення нової справи, створення нової організації або структури[48].

5) з погляду організації і форми внутрішнього управління:

- *команда, керована менеджером (manager-led team)*. Менеджер діє як лідер і відповідає за визначення цілей, методів їх досягнення і функціонування даної команди. Самі команди несуть відповідальність тільки за реальне виконання дорученої їм роботи. Команда повністю довіряє лідеру, вважаючи, що ніхто, окрім нього, не запропонує більш раціональних і продуманих рішень. Його розпорядження не підлягають сумніву і критиці. Керівник-лідер здійснює одноосібне управління діяльністю команди, періодично радячись з членами команди на свій розсуд. Така команда виключно ефективна в своїй діяльності до тих пір, поки авторитет керівника-лідера незаперечний і приймається в силу членами команди майже на підсвідомому рівні. Керівництво фірми відповідає за моніторинг і управління процесами діяльності, відбір членів команди і взаємодію з організацією[за матеріалами 17];

- *самокерована (self-managing) або саморегулююча команда (self-regulating team)*. Менеджер або керівник визначає головну мету команди, але

команда користується свободою вибору методів для досягнення цієї мсти. Самокеровані команди набувають все більшу популярність і є маленькими групами людей, що володіють повноваженнями ухвалювати рішення, необхідні для самоврядування. Самокеровані команди є постійними й формальними елементами структури організації. Вони прийшли на зміну традиційним робочим групам, очолюваними начальниками[за матеріалами 43];

- *цілеспрямовані (self-directing) або самопроектовані (self- designing) команди* самі визначають свої задачі й методи їх досягнення. Цілеспрямовані команди пропонують максимальний потенціал для новаторства, посилюють прихильність цілям, надають можливості для організаційного навчання і змін. Ця форма управління найбільш прийнятна для нечисленних команд справжніх професіоналів. Кожний член команди «закриває» автономну ділянку робіт і його думка є надзвичайно важливою для команди в цілому. Всі відповідальні рішення приймаються колегіально, реалізує їх керівник команди або один з ключових фахівців команди. Цілеспрямовані команди ухвалюють рішення по розподілу завдань; складають графік підвищення кваліфікації, відпусток, наднормових робіт і стежать за виробничими моментами, такими як низька продуктивність або погане положення з питаннями етики;

- *Самоорганізуючі команди* відповідають за виконання задачі, управляючи своєю діяльністю, створюючи групу або організаційний комітет. Вони беруть на себе максимальний ступінь контролю і відповідальності. В багатьох компаніях президент або генеральний директор був замінений командою, що самоорганізовується, – радою директорів. Рада директорів великої компанії може бути поділена на постійні комітети, такі як ревізійна комісія, фінансова комісія і виконавчий комітет. На більш низьких рівнях організації самоорганізуючі команди можуть бути утворені для таких цілей, як зниження собівартості, вдосконалення технології, вирішення соціальних питань або для поліпшення відносин між підрозділами.

б) за видами діяльності:

- виробничі - основне завдання – підвищення ефективності окремих видів діяльності;
- інтелектуальні, зусилля яких направлені на розробку стратегічних рішень, розробку проекту, обґрунтування законопроектів, тощо.

7) За характером взаємостосунків команди і навколишнього середовища:

- ізолюючі, - відособлені від зовнішнього середовища. Найчастіше це відбувається для збереження комерційної таємниці;
- інформуючі – створені для спілкування із зовнішнім середовищем, розповсюджують інформацію про компанію;
- маркетингові – орієнтовані на вивчення запитів та інформування споживачів, просування товарів на ринок;
- вивчаючі – моніторинг, збір, впорядкування, аналіз інформації про зовнішнє середовище організації.

Команди проходять певні стадії розвитку [за матеріалами 58]: формування, бушування, нормування, виконання та розпуск. Види поведінки, пов'язаної з роботою і соціальним життям, у командах чи групах різняться від стадії до стадії.

Розглянемо стадії детальніше.

Формування. На стадії формування члени зосереджуються на визначенні цілей і процедур розвитку, необхідних для виконання завдань. Розвиток команди на цій стадії включає знайомство і розуміння лідерства серед її членів. Індивідуальні члени можуть:

- 1) приховувати почуття, доки вони не вивчать ситуацію;
- 2) діяти з більшою безпечністю, ніж зазвичай;
- 3) відчувати незручність і непевність щодо того, чого від них очікують;
- 4) бути ввічливими і приязними, принаймні неворожими;

5) намагатися збільшити власну корисність відносно особистих витрат, пов'язаних з членством в команді чи групі.

Найважливіша проблема - це формування хорошої команди. Команда може формуватися зі службовців фірми або зі сторонніх співробітників. У першому випадку найчастіше використовують соціометричний метод. Суть методу полягає в тому, що кожен член колективу вибирає для вирішення конкретного завдання двох колег і повідомляє свій вибір керівнику конфіденційно. Потім керівник складає соціограму (схему переваг), за допомогою якої встановлює реальні стосунки в колективі.

Якщо команда формується зі сторонніх співробітників, то в цьому випадку найчастіше керівник формує якості, які повинні мати претенденти на місце в команді. За допомогою тестів, анкет і в процесі співбесіди перевіряють кожного претендента на предмет наявності сформульованих якостей[39].

Бушування. На стадії бушування виникають суперечки щодо поведінки на роботі, відповідних пріоритетів цілей, відповідальності та пов'язаного із завданнями керівництва і напрямку, лідера. Змагання за роль лідера та суперечки, пов'язані з визначенням цілей на цій стадії, можуть домінувати. Деякі члени можуть триматися осторонь, уникаючи емоційного напруження. На цій стадії потрібно керувати конфліктом, а не придушувати його чи втікати від нього. Команда не може ефективно перейти до третьої стадії, якщо її члени вдаються до крайнощів. Придушення конфлікту викличе образу, обурення, які триватимуть і після того, як члени команди спробують порозумітися. Втеча спричинить поразку команди.

Цю стадію можна скоротити або взагалі її уникнути, якщо з самого початку члени групи візьмуться за побудову команди. Цей процес включає розвиток прийняття рішень, міжособистісних і технічних вмінь. Фахівці з побудови команди допоможуть пройти через неминучий конфлікт, що може спалахнути на цій або інших стадіях.

Нормування. Поведінка на стадії нормування проявляється в обміні інформацією, сприйнятті різних опцій та позитивних спробах прийняти компромісне рішення. Команда визначає правила, за якими вона функціонуватиме. Соціальна поведінка орієнтується на співчуття, турботу та позитивне вираження почуттів, що згуртовує команду. Розвиваються кооперація і відчуття поділу відповідальності.

Виконання. На стадії виконання команди показують, наскільки ефективно і вправно вони можуть досягти результатів. Ролі окремих членів усім зрозумілі й визнані. Люди навчилися тому, коли їм слід працювати незалежно, а коли допомагати один одному. Команди можуть відрізнятися одна від одної після того, як вони пройшли стадію виконання. Деякі команди роблять належні висновки зі свого досвіду, розвиваються та стають більш вправними й ефективними. Інші, особливо ті, які розробили норми, що недостатньо підтримують вправність і ефективність, можуть функціонувати лише на рівні виживання. Надмірна самоорієнтована поведінка, розробка норм, що перешкоджають ефективності та дієвості, невдало обраний лідер та інші фактори можуть негативно вплинути на ефективність.

Розпуск. На стадії занепадає робоча дисципліна, колектив вилучається з соціальної сфери. Деякі команди, наприклад, команди з вирішення проблем або міжфункціональні команди, що створюються для розслідування специфічних питань протягом шести місяців, мають ознаки розпуску. З точки зору соціальної поведінки відбувається певною мірою розпуск, коли члени команди звільняються або їх звільняють.

Для того, щоб команда працювала ефективніше та сприяла професійній та особистісній самореалізації її членів, необхідно розподілити рольові функції. Багато вчених досліджували дану проблему, тому існує багато теорій щодо визначення певних ролей в команді.

Кобушко І.М. та Скляр І.Д. [33] виділяють 2 види рольових функцій:

Цільові – основні функції з вирішення проблеми та виконання завдання, прийняття управлінських рішень;

Підтримуючі – виконання функцій по збору та аналізу інформації, допомагати в підготовці проекту управлінських рішень, морально підтримують інших членів команди.

Ролі в команді по Белбіну[12]:

- **голова** – координує роботу команди в досягненні цілі, використовуючи спілкування та навички співробітників.;
- **координатор (творець)** - орієнтується на досягнення цілі, намагається надати форму та структуру напрямку команді, використовуючи ентузіазм та ініціативу;
- **новатор** – генерує ідеї для команди за допомогою уяви та знань, не вдається у деталі;
- **контролер-оцінщик** – має бачення руху команди в цілому збирає інформацію, порівнює, інтерпретує, оцінює динаміку;
- **виконавець** – прагматик. Може втілювати ідеї на практиці. Прагне стабільності, плануванню діяльності;
- **дослідник ресурсів** – спроможний забезпечити доступність необхідних ресурсів;
- **командний гравець** – зосереджений на благополуччі команди, здатний бачити, винести на обговорення та обдумати сигнали командної динаміки, провести команду через складну емоційну ситуацію;
- **завершувач робіт (фінішер)** – працює, щоб завершити роботу у визначений термін, уважний до деталей, дисциплінований.

При такому підборі команди:

- 1) гарантується присутність ключових командних ролей;
- 2) відносини між командними ролями ґрунтуються на максимальному використанні переваг та стримуванні слабкостей її членів;
- 3) збільшується довіра один до одного (за умови, що члени команди зрозуміють і приймуть свої і чужі достоїнства і слабкості).

М. Белбін стверджує, що необхідні не індивідууми зі збалансованими характеристиками, а командні гравці з достоїнствами і компенсують недоліки

колег. Таким чином, слабкості окремих людей не будуть заважати прояву їх сильних сторін.

О'Ніл виділив 4 ключових ролі успішної команди змін[30]:

- спонсор – має повноваження на впровадження змін, контролює ресурси. Повинен мати чітку уяву про характер змін, визначити ціль та можливий результат;

- підтримуючий спонсор – спонсорує зміни у своїй області, проте відповідальність належить співробітникам, що знаходять вище по ієрархії. Повинен проявляти обережність;

- виконавець – впроваджує зміни, звітується перед спонсором. Повинен слухати та прояснити усі питання із спонсором з самого початку;

- агент змін – полегшує зміни, підтримує зв'язок між спонсором та виконавцем, проте прямим керівником для виконавців не являється. Виступає в ролі збирача інформації, вчителя, порадника, інструктора, наставника;

- адвокат – має ідею, проте потребує спонсора для її втілення. Повинен зробити ідею привабливою для спонсора.

Такий метод забезпечить чітку та ясну кадрову систему організації, необхідну для проведення змін, простий та гнучкий спосіб розподілу функцій.

Далі наведені *обов'язки членів команд*.

1. Визначення часу відпочинку і перерв. Члени команди самостійно на свій розсуд складають свої робочі графіки, у тому числі встановлюють час перерв.

2. Вибори й зміщення керівників груп. Керівників груп чи обирають, або цю посаду по черзі займають члени команди. Зазвичай керівник групи займається питаннями організації, планування, рішенням міжособистісних проблем і розв'язанням конфліктів, тобто тим, що перш робили управляючі середньої ланки. Однак керівник групи виконує зазначені функції на розсуд членів команди. У міру того як команда бере на себе все більше

відповідальності, роль традиційного керуючого середньої ланки змінюється до невпізнання.

3. Ініціатива з ремонту машин та обладнання. Члени команди самі виконують більшу частину робіт з технічного обслуговування обладнання, на якому працюють, і виробляють дрібний ремонт. Команда самостійно, не звертаючись за дозволом до керівництва, замовляє великий ремонт.

4. Розподіл конкретних робочих завдань серед членів команди. Команди виробляють різні методи розподілу робочих завдань. У деяких командах різні види робіт виконують за принципом ротації. В інших командах робочі завдання розподіляють в суворій відповідності з принципом старшинства – право вибору.

5. Табельний облік фактично відпрацьованих кожним членом команди годин. В високоефективних організаціях звичайно не ведуть централізованого обліку робочого часу. Замість цього члени команди самі враховують відпрацьовані ними години і передають свої записи керівнику, який зводить їх воєдино для оформлення платіжних відомостей та інших цілей.

6. Контроль за якістю та збір даних. На багатьох високоефективних промислових підприємствах немає контролерів якості. Замість зовнішнього контролю члени команди самі несуть відповідальність за якість своєї продукції і за збір статистичних даних про якість. Дуже невеликий відділ контролю за якістю може час від часу проводити перевірку представлених командами даних, але в основному відповідальність за якість - це справа команд.

7. Підготовка бюджетів матеріально-технічного забезпечення та оплати праці. Можлива підготовка двох паралельних бюджетів: один становить робоча команда, а інший - керівництво або зовнішній бухгалтер. Потім команди залагоджують з керівництвом всі розбіжності за двома бюджетам і отримують остаточний бюджет.

8. Облік продукції, виробленої за день, і запасів, що залишилися. Члени команди ведуть власний виробничий облік, який підлягає періодичним перевіркам, проведеним зовнішніми групами, наприклад групою виробничого планування.

9. Розробка рекомендацій щодо змін, які інженери повинні внести в конструкцію обладнання, технологічний процес і продукт. Команди здійснюють власний аналіз процесу і дають керівництву рекомендації щодо необхідності закупівель нового обладнання, впровадження нових технологій та внесення змін у виробничі процеси і конструкцію продукту. Зазвичай команди користуються широкою свободою в питаннях зміни своїх методів роботи і процесів і можуть здійснювати такі зміни, якщо вважають їх необхідними для підвищення ефективності власної роботи.

10. Відбір та звільнення членів групи. Члени команди зазвичай мають право остаточного схвалення при відборі нових членів і можуть здійснювати більшу частину тих дисциплінарних повноважень, які має традиційний менеджер середньої ланки.

11. Оцінка членів команди при вирішенні питань про підвищення заробітків. Члени команди часто оцінюють ефективність роботи один одного. Це робиться раз на рік або раз на півроку на зборах рівних по положенню членів команди, і команда несе відповідальність за результати таких оцінок. Якщо оплата праці залежить від кваліфікації або знань (таку залежність часто встановлюють у високоефективних організаціях), то члени команди можуть допомогти в розробці і (або) застосуванні тестів, які використовуються для визначення рівня професійної майстерності.

12. Припинення виробничого процесу або збірки, якщо якість викликає сумніви. Як правило, якщо команди стикаються з виробничими труднощами чи проблемами забезпечення якості, вони мають право зупиняти виробництво, не питаючи на те дозволу керівництва.

13. Проведення щотижневих нарад груп. Команди щотижня проводять у робочий час півгодинні наради, а якщо виникають проблеми якості або

ефективності, то й більш тривалі. Процеси командування в організаціях за своєї складності важко піддаються вивченню й цілеспрямованому управлінню, оскільки для того, щоб виявити справжні чинники регуляції організаційної поведінки, необхідно проникати в глибинні шари міжособистісних відносин[33].

3.3. Методи підвищення ефективності команди

Для того, щоб досягнути максимального ефекту роботи команди, існують методики, що допоможуть максимально розкрити можливості всіх учасників та підвищити продуктивність команди.

Компанія *Grid International* була заснована у 1961 році двома вченими-новаторами у сфері професійної підготовки і розвитку організації – доктором Робертом Блейком і Джейн Мутон. З моменту створення діяльність їх компанії була присвячена розвитку таких організацій, в яких люди будуть відчувати глибоку особисту зацікавленість і прихильність задля досягнення досконалості. Методологія *The Leadership Grid* була перекладена на більш ніж 16 мов, а сам підхід довів свою ефективність незалежно від галузі, країни або культури. Сьогодні мережа нараховує приблизно 40 асоційованих офісів по всьому світу, які проводять і поширюють методологію Grid серед організацій, які працюють у різних галузях. Більше 40 років досліджень довели, що підхід який пропонує Grid – це ефективний стратегічний інструмент, що спрямований на продуктивне впровадження змін.

Методологія Grid застосовується[66] на усіх рівнях організації й на різних етапах її розвитку. На індивідуальному рівні учасники розвивають лідерські навички і вміння працювати в команді. Після цього учасники можуть застосовувати здобуті навички у своєму робочому середовищі, розвиваючи і зміцнюючи свою особисту відданість справам організації.

Методологія Grid дає можливість оцінити кількісно такий аспект людського фактору як командну взаємодію для досягнення ефективних результатів. Щоб зрозуміти, як індивідуальна поведінка впливає на

досягнення цілої команди, ми повинні спочатку зрозуміти динаміку спільної роботи. Кожна командна робота включає в себе взаємодію *трьох основних складових* (рис.1):

☑ **R1 Resources (ресурси)** – людські ресурси (освіта, професійна підготовка, досвід, навички, ентузіазм і впевненість у собі), а також матеріальні ресурси (бюджет, час, капітал, виробничі потужності й обладнання).

☑ **R2 Relationships (взаємовідносини)** – наскільки ефективно люди працюють разом як одна команда, щоб використовувати ресурси, виявлені на етапі R1.

☑ **R3 Results (результати)** – результати діяльності, які можна побачити, відчути чи виміряти.



Рис.1. Динаміка командної роботи: 3Rs[66]

Найбільш критичним фактором у процесі спільної роботи є етап R2, під час якого члени команди перетворюють ресурси у матеріальні результати. І саме методологія Grid досліджує шляхи спільної взаємодії на цьому етапі, який є визначальним для ефективних результатів, незалежно якості і кількості ресурсів на початку на етапі R1.

Інші дослідники, Роллін та Крістіан Глейсер, виділили 5 елементів ефективності команди:

- Задача, планування та постановка цілі;
- Ролі в команді;
- Процес функціонування команди;
- Міжособистісні відносини в команді;

- Відносини між командами.

Вияснивши степінь досконалості всіх п'яти елементів, можна визначити, що необхідно команді для повноцінної ефективної роботи команди.

Згідно з дослідженнями, найбільш ефективні команди чітко усвідомлюють ціль, організують роботу, планують завдання. Чіткість цілей, а також їх розуміння всіма членами команди та погодженість з ними – основні умови ефективності.

Коли команда переживає за спільну справу, вносить або приймає зміни, чіткий розподіл ролей забезпечує розуміння причини і систему підтримки для виконання завдання. Під час змін ситуація стає більш гнучкою, тому лишня авторитарність приведе до того, що члени команди можуть стати менш ініціативними, активними та сміливими у своїх рішеннях.

В основі ефективності команди лежить участь у всіх групових робочих процесах та вироблення спільного підходу. Команді необхідно активно обговорювати:

- Частоту, час і програму зборів;
- Методологію усунення проблем та прийняття рішень;
- Основні норми;
- Процедуру усунення конфліктів;
- Механізм заохочення окремих членів команди;
- Тип і стиль підбиття підсумків.

Членам команди також потрібно активно спілкуватися один з одним. Щоб ясно зрозуміти цілі і ролі, а також процеси функціонування, необхідно обговорювати їх разом. При змінах підвищується загроза індивідуального стресу, посилюється зосередженість на роботі, що не кожному під силу. Високий рівень довір'я в команді допомагає справитись із внутрішнім конфліктом[27].

Чотирьохступінчата модель згуртованості команди за Камероном і Гріном[27]:

- Розуміння почуттів та цінностей один одного членами команди. Членам команди потрібно визнати свій шлях до нинішнього положення. Це означає, що необхідно поговорити про конкретних людей, команду в цілому та інших впливових частинах організації, змінах, що привели до теперішньої ситуації. Хід обговорення залежить від масштабу змін та історії команди;

- Пояснення поточної роботи та установка пріоритетів. Команда повинна вияснити існуючий рівень запитів та спільного задоволення потреб клієнтів;

- Пояснення майбутньої роботи та її напрямів, а також розстановка пріоритетів. При поширеній програмі змін члени команди просто потонуть в обов'язках, якщо їх належним чином не розподілити та не спланувати. Необхідно чітко вказати співробітникам, хто чим займається, з врахуванням їх здібностей. Команді потрібно проаналізувати поточну програму дій, впевнитись, що всі її зрозуміли, узгодити пріоритети, обов'язки та часові границі.

- Ефективне функціонування в якості команди.

Перша та третя ступінь багато вимагають від команди. Потрібно прояснити ролі, динаміку, практичні сторони зборів, фази розвитку, комунікації та подальшу роботу. Багато учасників будуть відчувати потребу розвитку в певних областях. Команді потрібно визначити, де потрібне поліпшення та зосередитись на даних сферах діяльності у першу чергу.

Вище ми вже вказували на те, що основними факторами командної взаємодії є взаємозалежність та взаємовідповідальність. Розуміння взаємозалежності учасниками забезпечить максимальну віддачу від кожного та взаємопідтримку, а взаємовідповідальність підкреслює значущість кожного члена команди та ефективне співробітництво.

Щоб сформувати їх у команді необхідно:

- 1) Постановка та роз'яснення комплексу спільних цілей, переконатися в її правильному розумінні членами команди. Всі учасники повинні поділяти цілі команди та щиро прагнути їх досягнути;

- 2) Розподілити ролі відповідно до знань, умінь, навичок та психологічних якостей учасників;
- 3) Розподілити завдання між членами команди таким чином, щоб неможливо було завершити одне завдання, якщо товариш не виконав своєї частки роботи;
- 4) Кожен член повинен мати в своєму розпорядженні частину ресурсів та інформації, необхідних для виконання командного завдання;
- 5) Постійний контроль та аналіз роботи кожного із учасників та доведення до групи хто із них потребує допомоги в даний момент;
- 6) Відзначати кожного члена групи за індивідуальний вклад у загальну справу (для відчуття значущості один одного);
- 7) Забезпечити регулярне міжособистісне спілкування членів команди;
- 8) Регулярно підбивати підсумки роботи групи, кожен повинен вести спостереження за роботою колег та висловлювати свої зауваження;
- 9) Підтримка конструктивних дискусій та обміну думками;
- 10) Вироблення ефективних процедур спілкування та обговорення проблем;
- 11) Виявити, що прагне отримати кожен учасник від участі в групі та сприяти, щоб наслідки були сподіваними і бажаними.

Позитивний результат створення та управління командами залежить від методів, котрі керівник може використовувати для зміцнення команди. Фахівці виділяють п'ять основних методів. Кожен метод дозволяє зробити конкретний внесок у зміцнення команди та підвищення ефективності її діяльності:

- 1) *метод катарсису* дає команді можливість виразити емоційні переживання, що є основою для досягнення взаєморозуміння;
- 2) *метод каталізації* нівелює індивідуальні відмінності членів групи, забезпечуючи ефективне функціонування команди як союзу одnodумців;

3) *метод конфронтації* привертає увагу команди до її цінностей, до норм розподілу влади та впливу, що має значення в командній роботі;

4) *метод рекомендацій* дозволяє дослідити конкретну ситуацію й оцінити ступінь ефективності функціонування кожного члена команди;

5) *метод теоретичного обґрунтування* пропонує концепції і техніки, що довели свою корисність та ефективність в умовах командної діяльності[46].

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризувати сутність командних змін?
2. Дайте загальну характеристику команд.
3. В чому спільне та відмінне між групою та командою?
4. Назвіть типи команд в організації.
5. Якими особливостями відрізняється ефективна команда?
6. Опишіть модель ефективної команди.
7. Які ролі і функції покладено на управлінського лідера в управлінні командою?
8. Перелічіть фактори ефективної діяльності команд.
9. Розкрийте зміст технології побудови команд.
10. Які методи використовують для підвищення ефективності команд.
11. Назвіть особливості команди залежно від її повноважень.
12. Охарактеризувати ролі в команді.
13. Назвіть та дайте характеристику методам згуртування членів групи у команду.

Завдання на СРС:

1. Лідерство та управління командами
2. Технології побудови команд
3. Розподіл ролей в команді
4. Методи підвищення ефективності команди