

## СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ НА ШЛЯХУ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ

**В.Т.Шатун**, доцент

*Миколаївський державний гуманітарний  
університет ім.Петра Могили*

*У статті розглянуто та проаналізовано особливості і складнощі процесу створення і розвитку ефективної команди.*

**I. Вступ.** Зараз майже нікого не потрібно переконувати в тому, що працівники, які мотивовані, навчені, володіють необхідними для даної роботи й даної організації здібностями і компетенцією, головним чином визначають успіх бізнесу. Майже не залишилося монопольних ринків, кожне “ноу-хау” швидко підхоплюють конкуренти, тому найчастіше тепер перемагає той, у кого краща команда.

Вигоди створення команди полягають у тому, що вона може забезпечити:

- координацію індивідуальних зусиль працівників;
- використання їхніх індивідуальних знань у спільній справі;
- зростання і підтримку мотивації і згоди членів команди;
- обмін ідеями між членами команди;
- послаблення комунікаційних бар'єрів;
- підтримку перспективних програм розвитку організації;
- підвищення довіри між членами команди [2].

**II. Постановка проблеми.** Команди мають потребу в особливому стилі керівництва, такому, що припускає поділ функцій лідера й відповідальності між членами команди й вимагає від формального лідера відмови від значної частини рутинного контролю в обмін на посилення контролю, який реалізується групою. Більше того, у командах частіше створюються конфліктні ситуації, ніж у групах, є багато прямих і відкритих ліній комунікації, функціонування команд пов'язане з більшою невизначеністю й уразливістю [4].

Л.Томпсон пропонує оцінювати ефективність діяльності команд за допомогою чотирьох критеріїв: продуктивність, згуртованість, навчання та інтеграція.

Продуктивність є найважливішим критерієм успіху команди. Продуктивність команди значною мірою пов'язана з її цілями, а також зі здатністю команди адаптуватися, змінюватися з урахуванням нової інформації, пріоритетів організації та вимог ринку, що змінюються.

Критерій продуктивності визначається шляхом відповіді на питання, чи задовольняє результат роботи команди потреби тих, хто повинен їх використовувати, тобто кінцевих користувачів. Якщо продукція команди неприйнятна для тих, хто повинен її використовувати, дана команда неефективна.

Згуртованість – другий основний критерій діяльності команди, який пов'язаний з процесами, що змушують її членів триматися разом і поєднують їх. Якщо членам групи не подобається працювати в команді, обов'язково будуть страждати показники роботи. В ефективно працюючих командах здатність їхніх членів працювати спільно над проектами підтримується й підсилюється.

Навчання – важливий критерій успішного функціонування команди як єдиного цілого. Люди мають потребу в зростанні, розвитку й самореалізації, тому команди повинні надавати можливість для зростання й розвитку своїх членів. Команди повинні бути чуйними стосовно своїх членів і надавати їм можливість набувати нових навичок.

Інтеграція – четвертий критерій успішності діяльності команди. На практиці дуже часто команда більше піклується про свої власні інтереси, ніж про глобальні завдання організації. Для команди важливо розуміти завдання організації й не забувати про них, для того щоб працювати в напрямку їхньої реалізації. На практиці це означає, що команди повинні вчасно й ефективно поширювати інформацію, результати своєї діяльності, звіти про стан справ, невдачі, досвід і ідеї. Досягнен-

ня інтеграції вимагає чіткого планування й координації дій у рамках організації [6].

Виходячи з викладеного доцільно дослідити, які труднощі і проблеми існують на шляху досягнення командами максимальної ефективності.

**Виклад основного матеріалу.** Створення і забезпечення належних умов функціонування команди потребує врахування таких особливостей цієї складної та незвичної роботи:

- командна форма вимагає високої концентрації фахівців на вузькому фронті робіт, що у звичайних умовах не економічно, нерентабельно, а часом і неможливо, тому що висококласних фахівців завжди не вистачає;
- для команди потрібен підвищений фонд стимулювання й більш інтенсивний ритм робіт усіх служб забезпечення, що у звичайних умовах не потрібно;
- зібрати фахівців в одну групу й назвати їх командою ще недостатньо, щоб зняти ризик для керівництва, яке передає свою організаційно-адміністративну функцію команді;
- для організації ефективної команди потрібне додаткове навчання і тренінг для її членами, що завжди представляється витратним для організаторів;
- при роботі неминуче зіткнення характерів, тому необхідна умова добору членів команди – психологічна сумісність;
- важливий елемент ефективної діяльності команди – її чисельність, тому, визначаючи її оптимальну кількість, слід мати на увазі, що чим більше людей у команді, тим складніше забезпечити психологічну сумісність членів команди;
- команди можуть не тільки створюватися, але й розпадатися, іноді найнесподіванішим (або незапланованим) для керівництва шляхом [3].

Найскладніший бар'єр для розвитку сильних команд – “роздвоєння почуттів”, що відбувається з багатьма менеджерами. Фахівці відзначають п'ять причин виникнення такого стану.

**Страх втратити контроль.** Багато менеджерів думають, що успішні наради – це ті, які вони повністю контролюють. За-

непокоєння виникає з приводу появи незапланованих питань, виникнення конфлікту або того, що процес ухвалення рішення може вийти з-під контролю. Такі керівники не розуміють, що наради, на яких не відбувається нічого несподіваного, а рішення заздалегідь ретельно продумане, звичайно є порожньою витратою часу. Жорсткий контроль душить творчі пориви, тоді як події, що відбуваються зненацька, або рішення, не заплановані заздалегідь, часто приносять значимі результати.

Втрата безпосереднього контролю не означає утвердження анархії. Навпаки, як відзначалося, усередині команд діє більш жорсткий контроль, ніж у більшості груп. Тільки він іде не від лідера, який міцно тримає в руках кермо влади: джерелом контролю є загальне бачення, норми й відповідальність за успіх справи, яку беруть на себе всі учасники.

**Боязнь конфлікту.** В успішних командах може відбуватися (і відбувається!) більше конфліктів. У міру того, як організації поринають усе глибше у сферу нового і незвіданого, все гостріше відчувається потреба в нових рішеннях і підходах. Така необхідна креативність є результатом зіткнення й з'єднання різних ідей і уявлень. Тому лідерам треба навчитися провокувати продуктивні конфлікти, а не придушувати їх. У лідерів, які цінують конфлікти, результати роботи команд носять більш творчий характер, ніж у лідерів, які придушують конфлікти.

Існує небезпека, що незгода з приводу рішення завдань може перейти в міжособистісний конфлікт. Але стосунки не повинні будуватися за принципом “Якщо ти добре до мене ставишся, то тобі повинні подобатися мої ідеї”. Коли члени команди встановлюють взаємну відповідальність один перед одним, їм не минути конфронтації в тих випадках, коли співробітники не виконують узятих на себе зобов'язань.

**Заклопотаність власною уразливістю.** Якщо члени команди (і лідер) несуть відповідальність один перед одним, то як тільки їхня діяльність перестане відповідати очікуваній, виявиться нижче “стандартів”, вони завжди почують про це

від своїх колег. Визнавати помилки важко. Це нелегко будь-кому, але особливо лідерам, які вважають, що завжди повинні виглядати в очах інших ідеальними й досконалими.

**Посилення тиску, надаваного членами команди.** З появою у членів команди почуття “хазяїна” (зарахування до команди) починається більш відкрите й сміливе висловлювання своїх заперечень у разі незгоди з лідером. Вони тиснуть на нього стосовно виконання ним двох інших ролей – впливу “по горизонталі” і “вертикалі”. Лідер несе тепер відповідальність і перед членами команди (так само, як вони несуть її один перед одним і перед лідером).

**Зростання значущості проблем.** У міру зростання компетентності й зрілості команди вона набуває здатності звертатися до все більш складних проблем, що містять у собі реальний виклик. Це навіть необхідно для збереження команди (щоб не дозволити їй “опуститися” на рівень групи). Командний дух міцніє, коли команді кинута серйозний виклик. Інакше в міру того, як іде “звикання” до роботи з вирішення проблем, які колись вимагали напруги й активізації всіх творчих сил, члени команди можуть повернутися до колишньої орієнтації на завдання у своїй індивідуальній сфері відповідальності [4].

Створення команди – досить тривалий, кропіткий і психологічно “тонкий” процес, але він є стрижнем у загальній стратегії стійкого розвитку організації. Її успіх у будь-якій сфері діяльності визначають не нові технології, а ефективний “людський фактор”. Якщо він не враховується, то ніякий оригінальний продукт і сучасні технології не допоможуть: вони є лише засобом досягнення успіху, а ефективне використання цих засобів здійснюється конкретними людьми. Уже на етапі формування команди важливо залучити співробітників, здатних працювати в команді й орієнтованих на результат.

Склад команди є найважливішою передумовою її високої продуктивності. При формуванні команди потрібно враховувати чотири фактори.

**Професійна кваліфікація.** Розходження у вимогах до членів команди величезні, оскільки існує потреба в різних знаннях, уміннях і здібностях задля забезпечення ефективної діяльності новостворюваного колективу, а процес цей безперервний. Професійні вимоги залежать від конкретних завдань тієї або іншої команди, тому до початку формування команди варто скласти список вимог, пов'язаних з конкретним завданням. Рідко буває, що всі члени команди відповідають потрібному професійному рівню. Особливі надії потрібно пов'язувати з тими членами команди, які відрізняються високою мотивацією й готовністю вчитися, тому що розвиток команди – це ще й процес навчання.

**Особистісні характеристики.** У ході спілкування з людьми і їх оцінювання не слід користуватися шаблонами. Але в повсякденній роботі вони все ж таки потрібні для того, щоб можна було краще орієнтуватися (таб.).

Таблиця

**Типологія особистісних ознак і моделей поведінки людей**

	Орієнтована	
	На людей	На справу
Інтроверт	Модератор	Експерт
Екстраверт	Посол	Діяч

Спочатку здається, що команді потрібні в першу чергу “модератори” і “експерти”. Але для органічної роботи потрібні і “посол”, і “діяч”, і такі члени команди, які зможуть “підстьобувати” групу й планомірно і стратегічно впливати на неї. Інакше кажучи, потрібні всі типи особистостей. Залежно від ситуації представники різних типів можуть навіть помінятися ролями. На основі обраної типології особистостей можна не тільки цілеспрямовано шукати потрібних членів команди, але й мати можливість проаналізувати вже наявних у групі працівників стосовно особистісних ознак.

**Здатність працювати в команді.** Це може бути як передумовою, так і результатом розвитку команди. Без базової здатності кожного кандидата до співробітництва з іншими членами команди нереально розраховувати на результат. Отже,

при формуванні команди вимога до здатності працювати в ній висувається в першу чергу. Необхідно визначити, чи хоче й чи може кандидат працювати в команді, і в якому ступені. Командна робота дуже страждає там, де при всьому бажанні не вистачає “командоспроможності” окремих її членів. Небезпека для формування й розвитку з’являється, коли окремі люди зловживають приналежністю до команди, щоб сховати свою непродуктивність або переслідувати мету особистої влади. Команда не може стати притулком, де можна відсидітися.

**Чисельність команди.** П’ять – оптимальна кількість людей, дванадцять – занадто багато. Якщо команда складається із семи осіб, то її сила зростає пропорційно збільшенню кількості гравців. При подальшому збільшенні команди загальна сила збільшується незначно. Якщо кількість учасників перевищує 12, то при подальшому її збільшенні загальна сила команди поступово знижується. У випадку, коли у колективі 12 і більше працівників, рано чи пізно він поділиться на “неформальні команди за інтересами”, являючи у загальному вигляді розрізнену й неконсолідовану психологічно масу. Дійсно, “7 ± 2” є “магічним числом” та ідеальною чисельністю команди [5].

У рядових членів команди також виникають певні проблеми. Звичайно процес становлення команди складається з трьох етапів: перше знайомство, індивідуальний захист і співробітництво.

Перше знайомство, або входження, у процесі якого люди визначають для себе, наскільки реально для них стати членом команди. Етап характеризується загальним станом стурбованості і замкнутості, люди малопродуктивні, оскільки зосереджені на внутрішніх емоційних переживаннях і побоюваннях.

Етап індивідуального захисту характерний тим, що люди, усвідомивши себе членами команди, починають брати участь у розподілі ролей, створенні ієрархії. Починається змагання і боротьба за “місце під сонцем”. Важливість цього етапу в тому, що команда одержує перший досвід у прояві своєї волі.

Етап співробітництва характеризує вищий рівень розвитку групи, коли вона стає командою в повному розумінні слова, коли енергія всіх учасників спрямована на досягнення загальної мети [7].

#### **IV. Висновки.**

1. Ефективною командою стає така група, у якій панує неформальна й відкрита атмосфера; завдання добре зрозуміле й приймається усіма; члени групи прислухаються один до одного; конфлікти й розбіжності між членами групи центруються навколо ідей і методів, а не особистостей.

2. Керівнику, який поставив собі за мету створити ефективну команду, обов'язково потрібно: визначитись, що команда дійсно потрібна; передбачити витрати часу й ресурсів на керування, розробку й активацію команди; регулярно з'ясовувати, хто, що і як робить в інтересах досягнення цілей команди; пам'ятати, що командну гру не виграти "поодинці"; вільно спілкуватися з усіма членами команди; давати можливість на нарадах висловитися кожному.

3. Керівник повинен чітко усвідомити, чого не треба робити, створюючи команду: очікувати від нової команди повної віддачі в перший день; використовувати прискіпливий контроль з боку менеджменту; дозволяти членам команди почувати себе винятковими особистостями.

#### *ЛІТЕРАТУРА*

1. Базаров Т.Ю. Этапы командообразования и методы формирования команд <http://www.bestreferat.ru/referat-73246.html>

2. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие. – 2-е изд., доп. и перераб. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.

3. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т. Технология создания команды. – Санкт-Петербург: Изд-во РЕЧЬ, 2002.

4. Коэн Аллен Р. (ред.) Курс МВА по менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

5. Краса О. Команда-мечта: принципы подбора персонала, распределение ролей в команде /<http://ath.com.ua/library/12/>

6. Томпсон Л. Создание команды / Пер. с англ. – М.: Вершина, 2006.

7. Шатун В.Т. Основы менеджмента: Навчальний посібник. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006.