

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-3>  
УДК 331.1:65.014

**Бездітко О. Є.**

кандидат економічних наук, старший викладач  
Поліського національного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3151-5229>

**Лавриненко С. О.**

кандидат економічних наук, старший викладач  
Поліського національного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2290-5006>

**Bezditko Olena**

Ph.D., Assistant Professor,  
Polissya National University  
**Lavrynenko Svitlana**  
Ph.D., Assistant Professor,  
Polissya National University

### УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ РОБОТОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ MANAGEMENT OF TEAMWORK IN THE ORGANIZATION

*У статті розглянуто вплив командної роботи на ефективність та результативність організації. Проаналізовано процес прийняття рішень у команді, коли їй надаються широкі повноваження. Побудовано командну модель самоуправління, застосування якої може допомогти вдосконалити прийняття рішень в усіх командах. Вона наголошує на потребі вмінь і повноцінного нормування праці членів команди. Доведено, що командна модель самоуправління являє собою фазову послідовність, що уповноважує команду до слідування дій. Виділено основні компоненти ефективної роботи команди задля повноцінного ефекту. Розглянуто впливи на командні та групові результати. Визначено, яким чином навколишнє середовище, цілі, чисельність, ролі та різноманітність, норми, пов'язаність, лідерство впливають на командну та групову динаміку й результати.*

**Ключові слова:** управління, команда, група, ефективність, результативність.

*In today's market economy, among the variety of problems associated with ensuring the effective development of the organization is the problem of teamwork management. The key to a team is goals that cannot be achieved without cooperation and interaction between team members. The team should be formed taking into account the complementary skills and knowledge of its members. In addition, members must be able to influence how they work together to achieve team goals. The purpose of the article is to identify ways of teamwork for effective management organization. The following research methods are used in the work: monographic and sample observation – to identify the influence of teamwork on decision-making; graphic – to illustrate the relationship of teamwork for decision making; abstract-logical method allowed to formulate conclusions and proposals for teamwork in the organization. The article considers the impact of teamwork on the efficiency and effectiveness of the organization. The decision-making process in the team when it is given broad powers is analyzed. The need for decision-making arises when everyone understands that the current situation does not suit the team. The task of the team is to focus on the real causes of the problem, not on its manifestations. Therefore, a team model of self-management is built which emphasizes the need for skills and full rationing of team members. It is proved that the team model of self-management represents a phase sequence that authorizes the team to follow actions. Understanding the dynamics and results, analyzing the team separately and in connection with each other – a powerful step to create a first-class team. The main components of effective team work for full effect are highlighted. Influences on team and group results are considered. It is determined how the environment, goals, numbers, roles and diversity, norms, connectivity, leadership affects team and group dynamics and results. The practical value lies in the development of a team model of self-government, the application of which will help improve decision-making in teams.*

**Keywords:** management, team, group, efficiency, effectiveness.

**Постановка проблеми.** Організація не може ефективно функціонувати доти, доки люди в ній не почнуть виконувати свої завдання заради спільної мети, тобто певна кількість людей має працювати спільно для досягнення цілі, спільного результату. Група складається з людей, які мають спільні цілі та спілкуються між собою протягом певного часу. Зокрема, група впливає на поведінку індивіда, тому чим краще знає керівник, чим є група та команда, а також фактори їх ефективності, чим краще він орудує талантом ефективного управління ними, тим імовірніше, що він зможе підвищити продуктивність праці команди й організації загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження діяльності команд присвячені праці як зарубіжних, так і вітчизняних учених, таких як Д. Сміт, Дж. Ньюстром, Дж. Кемзенбер, М. Бедбін, Н. Григорьєва, А. Радугін, М. Матушкіна, К. Новак. Попри це, малодослідженим залишається питання управління командною роботою в організації.

**Мета статті** полягає у визначенні шляхів командної роботи для ефективного управління організацією, зокрема прийняття рішень за допомогою командної моделі самоуправління, застосування необхідних компонентів для повноцінної ефективної роботи команд, розуміння впливів на командні та групові результати.

**Виклад основного матеріалу.** Психологічні характеристики людей безпосередньо позначаються на ефективності та результативності роботи всієї групи, однак змінювати їх дуже важко. Подібності та відмінності між членами впливають на поведінку команди, її динаміку й результати. Під час вирішення різноманітних проблем організації стикаються з різними видами завдань і покладаються на різні ступені взаємозалежності. Вони потребують індивідуального і командного прийняття рішень. Організації забагато втрачають, якщо застосовують хибні підходи до прийняття

рішень. Неналежне ставлення до командного прийняття рішень – марна витрата, тому що час учасників можна було б витратити ефективніше на інші завдання. Це спричинює відчуття змарнованого часу і зменшує мотивацію. Хибний підхід до індивідуального прийняття рішень може виявитися у недосконалій координації, занепаді творчого підходу до справи та збільшенні кількості помилок. Отже, командне прийняття рішень краще за індивідуальне за дотримання таких умов:

- 1) важливою для завдання є більша різноманітність інформації, досвіду та підходів;
- 2) прийняття рішень є важливим для ефективного їх виконання членами команди;
- 3) важливою є участь у підкріпленні демократичних цінностей, а також повага до окремих членів;
- 4) під час виконання робіт члени команди покладаються один на одного.

Важливо розібратися, яким є процес ефективного прийняття рішень у команді, коли їй надаються широкі повноваження, тобто чи може допомогти командна модель самоуправління вдосконалити прийняття рішень в усіх командах (рис. 1).

У першій фазі «Визначення проблеми» члени команди можуть припустити, що вони знають, у чому проблема, але вони можуть помилятися. Також вони можуть враховувати лише симптоми або частину проблеми. На цьому етапі самокерівні команди повинні чітко з'ясувати і визначити проблему. Навіть коли проблема правильно визначена, команді може бути потрібно більше детальної інформації та визначити її ще чіткіше. Самокерівні команди зазвичай складаються з людей, які повинні щоденно працювати разом і кооперуватися, щоб виробити єдиний товар або послугу.

Отже, основною частиною визначення проблеми є генерація й отримання інформації. Визначення проблеми також вимагає того, щоб команда визначила або усвідомила цілі, що само собою може становити проблемну

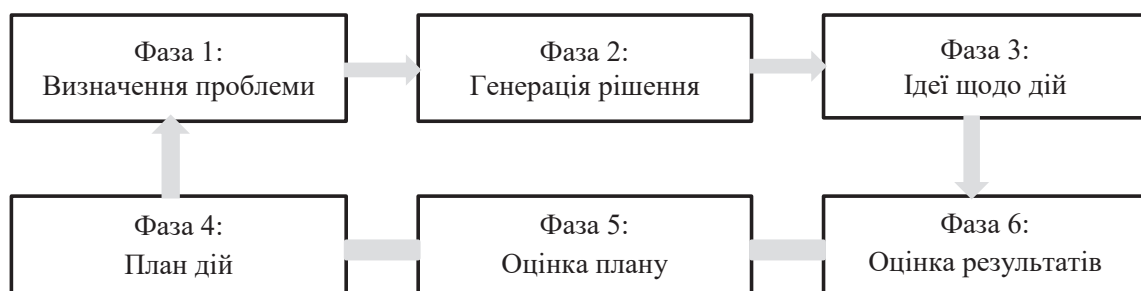


Рис. 1. Командна модель самоуправління

Джерело: авторська розробка

зону, вона може краще визначити, чи існує проблема насправді, і якщо це так, то які пріоритети для її вирішення потрібно визначити.

Друга фаза продовжує процес генерування ідей і відволікає від передчасних висновків, оскільки команди мають тенденцію орієнтуватися більше на рішення, ніж на проблему. Остаточне рішення може бути ефективнішим, якщо команда самоуправління розглядає багато ідей і альтернативних рішень. Чим більше зібрано ідей, тим імовірніше, що команда знайде ефективне потенційне рішення.

У наступній фазі команда оцінює ідеї та альтернативи можливих рішень. Навіть якщо сама альтернатива не спрацьовує, то вона може бути корисною частиною рішення. Отже, самокерівна команда повинна певний час комбінувати найвлучніші частини альтернативних рішень. Надалі вона може уважно оцінити кожен можливість. Команда повинна не відкидати невдалі альтернативи, а відбирати найкращі і зосередитися на них, поки кожен не погодиться з рішенням або визнає потребу просуватися далі.

Фаза «План дій» включає рішення щодо заходів, яких необхідно вжити, щоби план діяв. Самокерівна команда повинна передбачити проблеми впровадження, залучити тих, чия підтримка необхідна, а також прийняти відповідальність за дії. Тільки тоді команда визначить, хто чим займається і коли погоджене рішення перевірятиметься.

Навіть якщо рішення принесло великий успіх, команді буде корисним знати те, що змушує це рішення працювати так, що його можна буде застосовувати до іншої проблеми. Оцінка повинна базуватись не на здогадках, а на точній інформації про наслідки дій. Під час прийняття рішень оцінка плану дає команді добрий матеріал для навчання.

Коли зібрано достатньо інформації, щоби оцінити, як спрацьовує рішення, самокерівні команди повинні вдумливо оцінити, чи була вирішена проблема. Якщо проблема чи її частина залишається невирішеною, команда може змінити становище. Можливі перевизначення проблеми, відпрацювання нових ідей проведення експертизи альтернатив, що були раніше відхилені. Ця фаза також включає перегляд і оцінку того, наскільки добре працюють члени команди разом. Зріла команда чи група здатна відкрито і конструктивно оцінити результати.

Самокерівні команди виконують різноманітні менеджерські завдання, такі як складання розкладу роботи та відпусток, складання бюджету, розподіл завдань між членами, визначення основних цілей, замовлення матеріалів, призначення лідера команди. Перева-

гами самокерівної команди є підвищення продуктивності праці, мотивація до виробничого процесу, зменшення витрат на утримання управлінського персоналу, високий ступінь взаємодії, зниження плинності кадрів, велика зацікавленість, зменшення потреби у спеціалістах вузького профілю.

Ця модель наголошує на потребі вмінь і повноцінного нормування праці членів команди. Для підвищення ефективності прийняття рішень команди вдаються до інших процесів та процедур.

Загалом можна виділити сім компонентів ефективної роботи команди (рис. 2).

Визначивши ступінь усіх компонентів, можемо зрозуміти, що необхідно команді для її повноцінної ефективної роботи. Розподіл завдань та усвідомлення цілей є основними умовами ефективності.

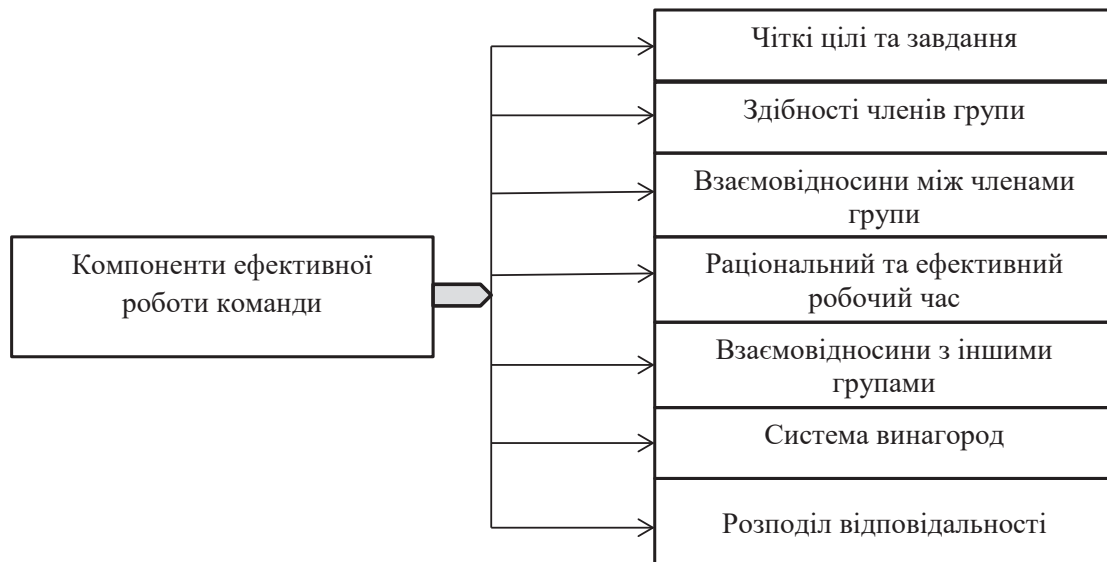
Організації мають потребу в таких працівниках, які глибоко можуть аналізувати і розмірковувати; розуміють, коли потрібно взаємодіяти в команді, а коли – поодиночці; цінують своїх колег та пишуться результатами спільної праці. У команді всі помилки та невдачі відразу стають явними. Погляд інших працівників під своїм кутом здатний виявити всі недоліки. Спільно працюючи, люди характеризуються більшою рішучістю і готові співпрацювати, аби це було на користь справи. Також робота в команді робить людину більш відкритою до інших.

У мінливому зовнішньому середовищі є необхідність сформувати команду, яка змогла б реалізувати стратегічні цілі в умовах змін, які відбуваються. За допомогою команд керівник може контролювати відповідність структури управління, а також перспективи організації. Роль команд дуже важлива на шляху розвитку організації. Робота в команді є засобом активізації усієї діяльності. Команди більш прогресивні, гнучкі та швидко реагують на попередження [4, с. 2].

Для того щоби створити першокласну команду, яка буде впливати на ефективність роботи, потрібно зрозуміти динаміку і результати; проаналізувати команди окремо і у зв'язку одна з одною.

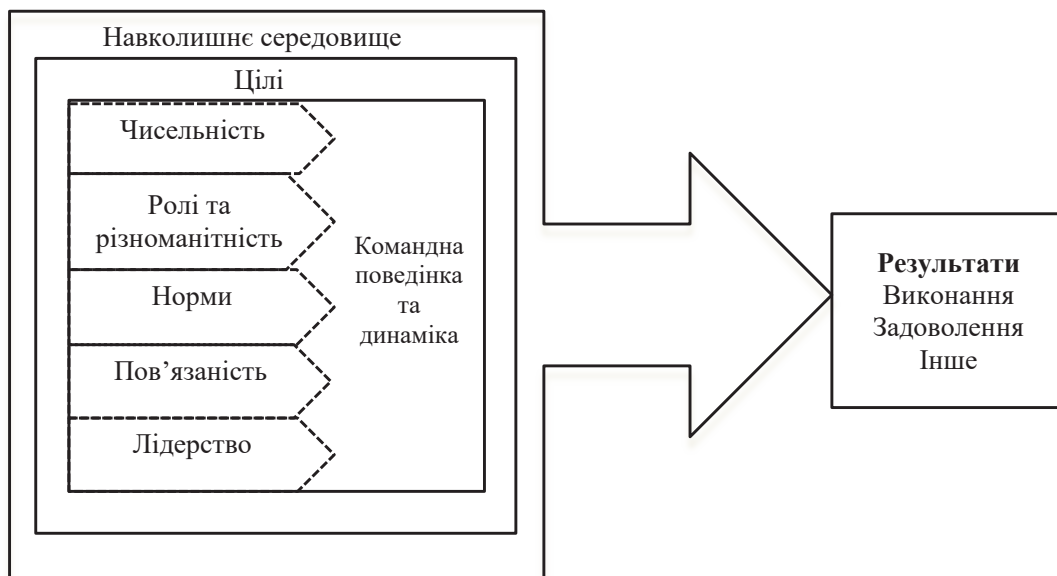
Розглянемо впливи на командні та групові результати (рис. 3).

Навколишнє середовище може безпосередньо впливати на кожний із шести інших факторів, включає умови, в яких мусять діяти команди. Також навколишнє середовище команд може включати технологію, фізичні умови праці, практику управління, формальні організаційні правила, вплив керівництва та організаційні винагороди й покарання.



**Рис. 2. Компоненти ефективної роботи команди**

Джерело: сформовано автором на основі [4]



**Рис. 3. Впливи на командні та групові результати**

Джерело: авторська розробка

Цілі команди – це результати, бажані для команди та групи загалом, а не лише для індивідуальної мети окремих членів. У команді можуть існувати і сумісні, і конфліктуючі цілі. Команди зазвичай мають і орієнтовані соціальні відносини, і орієнтовані на завдання цілі. Ефективна команда витрачає приблизно дві третини свого часу на питання, орієнтовані на завдання, й одну третину – на питання, пов'язані з відносинами. Потреба лише в певному виді цілей протягом тривалого періоду може негативно вплинути на виконання, підвищити конфліктність та спричинити розпуск команди чи групи. Вплив цілей на групову

динаміку й результати стає ще складнішим, коли розглядаються можливе сумісництво і конфлікти між членами команди, ширшими цілями команди і ширшими цілями організації.

Ефективна чисельність команди чи групи варіюється від двох до шістнадцяти членів. Деякі науковці стверджують, що найбільш оптимальною в процесі діяльності є група із семи осіб, інші – з дванадцяти осіб, які складають, імовірно, найчисельнішу команду, де кожен член взаємодіє віч-на-віч з іншими, тобто члени команди із семи і менше осіб взаємодіють інакше, ніж члени команди, що складаються більше ніж з дванадцять осіб.

Менеджери не можуть змінити основу особистості чи атрибути, однак вони можуть спробувати вплинути на поведінкові ролі в команді, оскільки ролі значно впливають на командну поведінку.

До різноманітності дуже часто ставляться більш негативно, ніж позитивно. Існують такі припущення:

1) різноманітність становить загрозу для ефективного функціонування організації;

2) управління різноманітністю вимагає зміни людей, а не організаційної культури;

3) відмінність – це дефект.

Різнороманітність робочої сили додає складності додатково до індивідуальних відмінностей в особистості та поведінкових ролей у розумінні поведінки команди й процесів у ній. Склад робочої сили постійно змінюється з точки зору віку, статі, культурних цінностей, фізичного здоров'я, стилю життя, освіти тощо. Досвід показує, що команда, яка складається з працівників з різними ідеями, позиціями, мисленням, працює ефективніше, отже, може приймати більш обґрунтовані рішення.

Норми виражають головну цінність і цілі команди, а також допомагають з'ясувати, що є визначним у їхній ідентичності. Вони допомагають визначити поведінку, необхідну для досягнення цілей. Члени команди можуть добре усвідомлювати окремі норми, що існують у колективі. Працівники повинні засвоїти ці норми, тому що вони можуть негативно чи позитивно впливати на ефективність діяльності індивідів, команд і організацій.

Пов'язаність відображає міру бажання працівників залишатися в групі чи команді та бути їй відданими. На неї впливає ступінь сумісності між груповими та індивідуальними цілями. Члени, які мають велике бажання залишатися в групі, поділяють її цілі, формують міцно пов'язану команду, оскільки ступінь пов'язаності впливає на виконання завдання та продуктивність праці. Слабка пов'язаність може стати перешкодою у досягненні цілей.

Лідери мають великий вплив на всі аспекти діяльності команди та поведінку, вони часто відіграють основну роль у взаєминах між командою і групою ззовні чи вищим керівництвом. Крім того, лідер часто впливає на вибір нових членів. Створення й підтримка ефективної команди є нелегким завданням для лідера.

**Висновки.** Отже, на командну динаміку та результати впливають взаємодія навколишнього середовища, цілі, чисельність, ролі та різноманітність, норми, пов'язаність та лідерство. Командна робота – це потужний інструмент для особистісного та професійного зростання працівників, інструмент для досягнення цілей організації і розв'язання поставлених задач. Для вдосконалення прийняття рішень та сприяння творчості має застосовуватись командна модель самоуправління, яка є першим кроком на шляху управління командними процесами. Подальшого дослідження потребує вивчення командної роботи в умовах дистанційного ухвалення групового рішення.

#### Список використаних джерел:

1. Верхоглядова В., Ільїна С., Іваннікова Н., Лавріченко О. Управління розвитком людських ресурсів : монографія. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2008. 317 с.
2. Новак В., Мостенська Т., Ільєнко О. Організаційна поведінка : підручник. Київ : Кондор, 2013. 498 с.
3. Савельєва В., Єськов О., Вакулєнко В. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 240 с.
4. Лідерство в команді та етапи її розвитку. URL: <https://eduhub.in.ua/files/159610517540494.pdf> (дата звернення: 17.08.2021).
5. Агрокебати. Що таке командна робота, чому вона така важлива і як впливає на успіх? URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-komandna-robota> (дата звернення: 18.08.2021).

#### References:

1. Verkhohliadova V., Ilyina S., Ivannikova N., Lavrichenko O. (2008) Upravlinnia rozvytkom liudskykh resursiv [Human resource development management]. Dnipropetrovsk: Nauka i osvita, 317 p. (in Ukrainian)
2. Novak V., Mostenska T., Ilyenko O. (2013) Orhanizatsiina povedinka [Organizational behavior]. Kyiv: Kondor, 498. (in Ukrainian)
3. Savielieva V., Yeskov O., Vakulenko V. (2012) Orhanizatsiina povedinka [Organizational behavior]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 240 p. (in Ukrainian)
4. Liderstvo v komandi ta etapy yii rozvytku [Leadership in the team and stages of its development]. Retrieved from: <https://eduhub.in.ua/files/159610517540494.pdf> (accessed 17 August 2021).
5. Ahrokebaty. Shcho take komandna robota, chomu vona taka vazhlyva i yak vplyvaie na uspikh? [Agrokebats. What is teamwork, why is it so important and how does it affect success?]. Retrieved from: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-komandna-robota> (accessed 18 August 2021).