

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

Кафедра економіки та менеджменту

Павленчик А. О.

**ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК КОМАНДИ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ
ПРОЕКТНИХ ДІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Лекція з навчальної дисципліни

«Менеджмент організацій»

Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

«ЗАТВЕРДЖЕНО» на засіданні

кафедри економіки та менеджменту

«31» серпня 2020 р. протокол № 1

Зав. каф. _____ Н. Ф. Павленчик

Тема 12. Формування і розвиток команди при здійсненні проектних дій в організації.

1. Природа і види робіт, виконуваних в організації

2. Суть і поняття команди та умови її формування

3. Переваги і обмеження командної діяльності

4. Етапи побудови команди в організації

Менеджмент, як і багато інших областей людської діяльності, постійно видозмінюється, трансформується, вдосконалюється, а його концепції перевіряються на міцність і життєздатність часом. Дослідники звернули увагу на те, що багато концепцій, досить популярних у свій час, в остаточному підсумку виявилися лише привабливими і добре тиражованими гаслами, які так і не були сприйняті реальною управлінською практикою. Зовсім інакше склалася доля ідеї про роль команди у діяльності сучасної організації. Ця ідея, що довела спочатку свою плідність у Японії, країні, де групова орієнтація членів суспільства є важливим елементом традиційної культури, поступово стала загальноприйнятою в більшості розвинених країн світу. На думку М. Хаммера – одного із засновників методу реінжинірингу бізнес-процесів, найважливіша причина уваги до командних методів роботи полягає в тому, що вони дозволяють знизити витрати на менеджмент, оскільки в команді відсутня необхідність у додатковій координації, і тим самим підвищити конкурентоздатність організації.

1. Природа і види робіт, виконуваних в організації.

Всі види роботи, що виконуються в сучасній організації, можна розділити на три типи:

- **робота, що веде до створення вартості, – тобто робота, за яку споживач готовий платити;**

- **робота, що не веде до створення вартості, але утворює умови, необхідні для здійснення роботи, що веде до створення вартості;**

- **робота, що не додає цінності продукту діяльності і не сприяє його створенню.**

Роботу, що веде до створення вартості, охарактеризувати просто: в неї входять всі види діяльності, в результаті яких виробляються товари і

послуги, необхідні споживачеві. Пуста, даремна робота – це безцінна робота. Відсутність такої роботи в загальному виробничому процесі не буде помітна. Складання звітів, які не читають, помилкове виконання роботи, яку потім доводиться переробляти, надмірний контроль – це ті порожні операції, які повинні бути скасовані в будь-якому виробничому процесі з метою підвищення його ефективності.

До роботи, що прямо не створює вартість, але опосередковано сприяє підвищенню ефективності виробничого процесу, його керованості й контрольованості, **належить вся «бюрократія», адміністративна надбудова**: система звітності, перевірок, нагляду, управління і контролю, а також підтримки зв'язків. Це робота, необхідна для нормального функціонування звичайних, простих робочих процесів. У той же час вона є джерелом помилок, затримок, негнучкості й відсталості, породжує додаткові витрати і зайво ускладнює виробничі процеси, підвищує ймовірні проміжних дій приводить як на рівні окремого виконавця, так і на рівні різних підрозділів організації до непорозумінь, конфліктів, перегляду і розмежування обов'язків. Більше того, у підсумку починає рости число передатних інстанцій і витрат на адміністративну надбудову.

Єдиний спосіб уникнути такої величезної кількості «клею» – відразу починати планувати роботу організації з великих фрагментів, ділянок робіт. Це – ключовий момент реінжинірингу, що змінює традиційні межі процесів, розширюючи їхню сферу, щоб для з'єднання цих процесів у єдине ціле було потрібно менше адміністративних зусиль, які не створюють ніякої вартості. Один із способів – зробити так, щоб кожна окрема операція або посада одразу охоплювала більше число завдань, які приносять вартість.

2. Суть і поняття команди та умови її формування

КОМАНДА – як правило, невелика група людей, що виконує певне завдання і в якій проявляється синергетичний ефект. На практиці час то відбувається змішання двох понять: група і команда – хоча розходження між

ними досить істотні. Головна відмінність між групою і командою всередині організації – це виникнення в останньої так званого синергетичного ефекту, суть якого полягає в тому, що результат зусиль членів команди виявляється значно більшим арифметичної суми тих результатів, які могли б одержати члени команди, працюючи порізно. Природно, що цей ефект не виникає сам по собі, його забезпечує наявність характеристик, зазначених на рис.

Група	Команда
	Існування різних цінностей, поглядів
	Внутрішня взаємозалежність
	Вираження почуттів
	Відданість спільній справі
	Розвиненість навичок міжособистісного спілкування
	Погодженість дій
	Довіра
	Управління конфліктами
	Розвиненість комунікацій
	Пошук консенсусу
	Кооперація і співробітництво
	Участь у групових процесах

Рис. Порівняльні характеристики групи і ефективної команди

У реальних організаціях команди іноді виникають спонтанно, без особливих зусиль з боку керівництва. Однак, як правило, ця спонтанність – видима, оскільки для формування ефективної команди звичайно потрібна **опора на корпоративну культуру**, що, у свою чергу, формується «зверху», тобто її основи закладаються творцями або вищими керівниками організації.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА – це складний комплекс припущень, бездоказово прийнятий всіма членами конкретної організації, що формує загальні рамки поведінки, яких дотримується переважна більшість членів організації. Корпоративна культура знаходить свій прояв у філософії і ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, очікуваннях, нормах поведінки, цілях і напрямках діяльності й розвитку організації. Корпоративна культура

регламентує поведінку індивіда і дає можливість прогнозувати його реакцію в різноманітних ситуаціях, у тому числі критичних. **Можна виділити чотири типи організаційної культури**, кожному з яких відповідають певні механізми управління, ціннісні орієнтири управлінської діяльності, психологічні профілі менеджера та ін. (рис. 2).

Ціннісні орієнтири виробничого процесу	Психологічно управлінський профіль працівника	Ключова управлінська роль	Механізм управління	Оцінка результату
Патріархальна				
колективні	«слухняний»	керівник	сценування	ритуал, традиція
Підприємницька				
індивідуальні	«пасіонарний»	адміністратор	планування	прибуток
Бюрократична				
продиктовані технологією і спеціалізацією	«технологічно дисциплінований»	організатор	організаційне проектування	оцінка керівника
Партіципативна				
професійного росту	«професіонал»	управлінець	програмування	досягнення мети

Рис. 2 – Форми корпоративної культури управління

Досвід показує, що процес «спонтанного» формування команди йде досить повільно: він може займати багато місяців, а то й років. Тим часом у реальності найчастіше потрібно сформувати команду для реалізації конкретних проектів у стислий термін. У цьому випадку постає завдання цілеспрямованого формування команд. Якщо організація в основному функціонує за проектною схемою, то її члени повинні мати спеціальні навички «командних гравців». Іншими словами, для того, щоб досягти переваг від командної роботи, треба затратити певні зусилля й засоби. Ознаки, що характеризують ефективну команду:

- між членами команди існує тісний взаємозв'язок;
- команда притягальна для своїх членів;
- у команді не обов'язково існує постійний лідер;

- члени команди піклуються і навчають один одного;
- члени команди підбадьорюють і підтримують лідера;
- відносини між членами команди характеризуються високим рівнем відкритості й довіри.

Про користь команд у практичній діяльності організацій свідчать численні дослідження. У табл. 2 наведено дані опитування 439 компаній із списку Fortune 1000*, які використовують командний підхід, стосовно ефекту побудови команд.

Таблиця 5 – Переваги використання командного підходу в діяльності організації

Характеристика	Респонденти, які відзначили позитивний вплив, %
Якість продуктів і послуг	70
Обслуговування клієнтів	67
Якість трудової діяльності працівників	63
Продуктивність	61
Конкурентоздатність	50
Прибутковість	45
Зменшення кількості прогулів	23
Плинність кадрів	22

*Список найбільших компаній світу

З наведених даних видно, що за більшістю параметрів, які характеризують діяльність організації, при використанні командних форм роботи відбувається помітне поліпшення.

3. Переваги і обмеження командної діяльності

Коли ж необхідно працювати командою? Насамперед у тих випадках, коли робота не може бути формально структурована таким чином, щоб кожний працівник мав змогу діяти автономно. При цьому слід пам'ятати, що побудова команди вимагає часу, зусиль, а іноді і значних коштів. Тому до прийняття рішення про використання команди для виконання завдання доцільно зважити «за» і «проти» цієї форми організації

діяльності. На табл. 3 вказані ситуаційні чинники, аналіз яких дозволяє винести рішення про доцільність побудови команди для виконання конкретної роботи.

Ситуаційний чинник	Доцільна робота групи	Доцільна робота команди
Необхідне швидке виконання завдання		
Завдання слабо структуроване		
Виконання завдання вимагає від виконавців творчого підходу		
Передбачається багаторазове повторне виконання завдання		
Передбачається кількарізне залучення тих же людей для спільної роботи		
Виконанню завдання може сприяти конкуренція між виконавцями		

табл. 3 – Перевірка доцільності формування команди

4. Етапи побудови команди в організації

Процес формування команди можна описувати по-різному. Найбільше поширення одержав опис процесу командної роботи, заснований на виділенні п'яти етапів: **формування, «бурління», вироблення норм, виконання роботи і завершення**. Далі наведено схематичний опис цих етапів, в якому відбиті питання, що виникають у членів команди на відповідних етапах, характеристики міжособистісних відносин, питання, що виникають у зв'язку з цілями і завданнями роботи, а також форми ефективної поведінки лідера команди.

Формування. Метою цього етапу є з'ясування того, як буде виконуватися робота; установлення відносин усередині команди, угруповання цілей роботи, з'ясування бажаних результатів і порядку їхнього досягнення.

Запитання членів команди:

- що являють собою інші члени команди?
- які очікування покладають на мене?
- хто є лідером? - які цілі поставлені?
- як я вписуюся в команду?
- який обсяг майбутньої роботи?

Міжособистісні відносини: - мовчання і спостереження; - самоусвідомлення; - залежність; - поверхневий характер; - реактивна поведінка; - невизначеність.

Проблеми, пов'язані з виконанням завдань: - орієнтація членів команди; - створення комфортного середовища для спільної роботи; - формування атмосфери довіри в команді; - установлення відносин з лідером; - прояснення цілей.

Ефективна поведінка лідера: - «вступні» заходи і процедури; - відповіді на запитання; - вироблення підстав для взаємної довіри; - формування моделі очікуваної поведінки; 135 - прояснення цілей, правил, процедур і очікувань.

«Бурління». Етап, на якому неминучі конфлікти і розбіжності, оскільки прояснюються ролі і очікування членів команди. Головна мета, що переслідується, – досягнення згоди і усунення почуття ворожості.

Запитання членів команди:

- як будуть розв'язуватися розбіжності?
- чи можна змінити склад команди?
- як будуть прийматися рішення при наявності розбіжностей?
- чи потрібний саме такий лідер?
- чи хочу я залишатися членом цієї команди?

Міжособистісні відносини: - поляризація членів команди; - формування коаліцій; - конкуренція між членами команди; - розбіжності з лідером; - заперечування точок зору інших членів команди; - порушення командних норм.

Проблеми, пов'язані з виконанням завдань: - управління конфліктами; - легітимізація продуктивного вираження індивідуальності; - подолання групової однодумності; - аналіз ключових процесів командної роботи; - перетворення протистояння у взаємодію.

Ефективна поведінка лідера: - визначення загального супротивника і зміцнення бачення перспективи; - формування в членів команди прихильності її цілям; - ефективне посередництво; - забезпечення визнання досягнень команди і її окремих членів.

Вироблення норм. Етап нормалізації відносин усередині команди, метою якого є сприяння формуванню відкритих зв'язків і підвищенню згуртованості, при цьому бажаними результатами є більша «включеність» у команду і обопільна підтримка шляхом вирішення конфліктів і гармонізації відносин.

Запитання членів команди:

- які прийняті норми і очікування?
- наскільки я повинен підкорятися прийнятим нормам?
- яку роль я повинен грати?
- чи підтримають мене?
- яким повинен бути мій внесок у роботу команди і наскільки я повинен бути відданий її цілям?

Міжособистісні відносини: - співробітництво; - ігнорування і нівелювання розбіжностей; - конформізм стосовно стандартів і очікувань; - покірність відносно вказівок лідера; - посилення міжособистісного притягання; - відданість командному баченню перспективи.

Проблеми, пов'язані з виконанням завдань: - підтримка єдності і зв'язаності; - диференціація і уточнення командних ролей; - визначення рівня особистого внеску в роботу команди; - прояснення майбутніх планів і перспектив; - вирішення питання про зобов'язання відносно майбутнього команди.

Ефективна поведінка лідера: - надання допомоги в розподілі ролей між членами команди; - демонстрація підтримки членам команди; - забезпечення зворотного зв'язку; - формулювання бачення перспективи для членів команди; - допомога у формуванні прихильності баченню перспективи.

Функціонування. Етап, на якому члени команди виконують діяльність для досягнення мети, задля якої команда була сформована.

Запитання членів команди:

- як буде відбуватися вдосконалення команди?
- як буде зміцнюватись інноваційний і творчий підхід до справи?
- як можуть використовуватися ключові навички членів команди?
- які удосконалення можуть бути привнесені в процеси командної роботи? - як може підтримуватися високий рівень працездатності і відданості цілям команди?

Міжособистісні відносини: - висока взаємна довіра; - безумовна відданість членів команди; - багатосторонність взаємин між членами команди; - взаємне навчання і допомога в розвитку; - підприємницький дух; - самодостатність.

Проблеми, пов'язані з виконанням завдань: - зміцнення ключових навичок; - підтримка духу вдосконалення командної роботи; - підвищення темпів роботи і скорочення строків; - заохочення творчого підходу до вирішення проблем.

Ефективна поведінка лідера: - підтримка вдосконалення командної роботи і інновацій; - закріплення культури якості в роботі команди; - забезпечення регулярного зворотного зв'язку щодо функціонування команди; - допомога команді в запобіганні поверненню до пройдених стадій розвитку.

Завершення. Останнім часом у міру поширення командних форм організації діяльності фахівці звертають все більш пильну увагу на необхідність грамотного розформування команди після досягнення нею поставленої мети.

Необхідність у цьому визначається тією обставиною, що учасники команди, яка завершує роботу, з високою ймовірністю будуть задіяні в інших командах. Тому при розформуванні команди необхідно зробити кілька важливих кроків:

- провести з учасниками обговорення їхнього досвіду командної роботи;
- відзначити причини досягнутих успіхів;
- виявити невдачі й використані способи подолання їхніх наслідків;
- прояснити рольову структуру команди на кожному етапі її існування.

Література:

1. Менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
2. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2012. - 104 с.
3. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, ч. 2. - 2012. - 107 с.
4. Самойленко І. О. Конспект лекцій із дисципліни «Менеджмент організації» для студентів магістратури всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / І. О. Самойленко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 89 с.