Яремчук В.В.,

кандидат психологічних наук,

доцент кафедри соціальної педагогіки

та соціальної роботи

(Прикарпатський національний університет

імені Василя Стефаника)

ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМАНД В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Актуальність проблеми. Формування ефективних команд в сучасних організаціях залишається однією з важливих проблем. Створення умов для командної діяльності та взаємин, зміст процедур, етапність, механізми їх впровадження, – все це об’єднується у специфічні прикладні інструменти – технології командотворення. І завдання психолога полягає в тому, щоб зорієнтуватись у виборі ефективного інструмента. Виклад основного матеріалу.

Команда – це група людей, що мають різноманітні навички та знання та водночас рівноцінно віддані певній потребі чи цілі роботи. Члени команди створюють спільний підхід до досягнення цілей і завдань. Усі члени команди відповідальні та підзвітні за спільно погоджені цілі. Команди – важлива робоча структура для досягнення цілей організації.

Команда як особлива соціальна група має такі ознаки:

● спільну діяльність;

● спільні цілі;

● спільну відповідальність;

● особистісні неформальні взаємодії;

● взаємодоповнюючий (за професійними та психологічними характеристиками) склад групи;

● участь усіх учасників команди у напрацюванні рішень;

● чітко виражений лідер;

● взаємний вплив;

● стосунки, побудовані на довірі.

Наявність спільних цілей є необхідною умовою існування команди. Це є передумовою утворення такої групи. Проте спільні цілі можуть бути і у членів будь-якої організації, тому вони є недостатньою умовою діяльності команди. Фактор спільної відповідальності може бути наявним лише за певних умов. Існують ситуації, коли кожний учасник команди має нести відповідальність за результат її роботи. В інших випадках цілком відповідальним є лідер групи. Така особливість команди, як психологічне та професійне взаємодоповнення її учасників, без сумніву, підвищує її ефективність. Але в тому випадку, якщо члени команди мають однаково високий професійний рівень, доповнення один одного не є важливим фактором. Наявність у команді лідера є, безумовно, її необхідною ознакою. Як свідчать приклади з історії, якщо команда втрачає лідера, вона або розпадається, або знаходить і висуває нового лідера. Таким чином, команда без упевненого лідера, якого поважають, буде таким самим некерованим натовпом, як і підприємство без власника, школа - без директора.

І, нарешті, довіра в команді. Якщо лідер довіряє підлеглому, він може не турбуватися про вчасне виконання ним необхідної роботи. Підлеглий же спокійно працюватиме, не хвилюючись про завтра, про отримання фінансової та соціальної винагороди, оскільки довіряє своєму керівнику. Таким чином, утворення та існування команди на базі колективу має бути ретельно продуманим і прорахованим кроком з боку керівництва закладу.

У команди, безсумнівно, є свої сильні сторони. Всі знають задачу в цілому і відповідають за її виконання. Команда вкрай сприйнятлива до нових ідей і нових способів роботи і володіє високою адаптивністю. 258 Але у неї є і величезні недоліки. Якщо лідер команди не подбає про чіткості і ясності, то її у команди не буде. Команда не дуже стабільна. Вона не економічна - команда вимагає постійної уваги, нею потрібно управляти, про відносини всередині команди треба дбати, завдання потрібно розподіляти серед членів команди, пояснювати, розтлумачувати, спілкуватися і т.д. Маса енергії всіх членів іде на підтримку роботи без збоїв. Хоча всі в команді розуміють загальну задачу, не кожен усвідомлює, що повинен робити особисто він. Його може так цікавити те, чим зайняті інші, що він не буде приділяти потрібної уваги власним завданням. Команди можуть пристосовуватися. Вони сприйнятливі до експериментів, нових ідей і нових способів роботи. Це кращий засіб подолати функціональну ізольованість і місництво. Кожен професіонал за час своєї кар'єри має взяти участь у роботі декількох команд. Але найбільший недолік командної структури - це її розмір. Команди працюють найуспішніші, якщо вони нечисленні.

Її переваги, такі як гнучкість і почуття відповідальності членів, ослабнуть. Її недоліки - відсутність чіткості, проблеми із спілкуванням, зайве занепокоєння через внутрішнього механізму і внутрішніх відносин - перетворяться на серйозну перешкоду. Командоутворення (англ. ”teambuilding”) – побудова ефективної команди, створення групи людей націлених 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 потенціали. 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. Формування команди базується на принципах: цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність . Виділяють етапи формування команди.

1. Визначення цілей формування команди.

2. Прийняття рішення про лідерство в команді.

3. Підбір членів команди.

4. Налагодження комунікативних зв’язків між членами команди.

5. Розподіл функціональних обов’язків між членами команди.

6. Розвиток командної взаємодії.

Таким чином, відомий дослідник у сфері командоутворення Джон Каценбах виділяє такі аспекти в діяльності команд:

а) команда – це невелика група людей;

б) робота кожного члена команди спрямована на досягнення загальної мети (вираженою в конкретних, чітко обкреслених завданнях);

в) члени команди володіють взаємодоповнюючими знаннями і навичками;

г) у команді практикується так званий зсув лідерства: при виконанні окремих завдань в ролі лідера виступають різні члени команди (на відміну від робочої групи, керівник якої може делегувати повноваження підлеглим, але при цьому залишається одноосібним лідером);

д) у команді присутня колективна відповідальність за досягнення загального результату (всі члени команди відповідальні один перед одним), що, втім, не виключає індивідуальної відповідальності. Тому і людей в команді повинно бути небагато — інакше великий ризик того, що індивідуальна відповідальність просто розчиниться в колективній і знайти «крайнього» буде просто неможливо. До того ж, премію за результати отримує кожен член команди. Отже, ефективна команда створюється за умов, коли невелика група людей: має додаткові кваліфікації та досвід; всі члени зацікавленні в досягненні спільних цілей та задач; згодна працювати за чіткими правилами; довіряють один одному робити все можливе, щоб допомогти іншим членам команди; приймають взаємну відповідальність за результати. Висновки. Синергетичний ефект досягається в результаті «групової компенсації індивідуальних нездатностей». Розподіл праці набуває інших форм, ніж в звичайній організації. Свої професійні обов’язки члени колективу розподіляють між собою в залежності від умов діяльності, що складаються. У кожній проблемній ситуації виконувати робочі операції доручається тому, хто 260 здатний зробити це найкращим способом. Невміння одного здійснювати певні операції компенсується навичками та вміннями іншого. У результаті колектив стає першокласною командою. Отже, застосування командного підходу в діяльності організації дозволяє значно підвищити ефективність управління людськими ресурсами, забезпечити інноваційність розвитку організації, її гнучкість та стійкість.

1. Технології управління людськими ресурсами [Електронний ресурс]: навч. посібник для здобвув. Ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г.А. Мохонько; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 4,8 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 512 с.