**Лекція 16. Поняття команди в організації**

У діяльності підприємства важливу роль відіграє персонал, який об’єднаний у команду. Від менеджера залежить клімат у такому колективі, корпоративний дух, а у підсумку ефективність і результативність роботи команди, підрозділу й організації загалом. Визначення поняття команда наведено у табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Визначення поняття команда

|  |  |
| --- | --- |
| Поняття | Означення |
| Команда | Особлива форма взаємодії співтовариства людей, цілеформуючого лідера, що має та існує на базовій психологічній основі - системній комбінації інтертипних взаємин |
| Команда | Група людей, які об’єднуються не службовими відносинами, а якимось спільними проблемами та завданнями. У цьому разі потрібно усвідомлювати, що не всі члени організаційних підрозділів можуть бути командою |
| Управлінська  команда | Група психологічно сумісних осіб, об’єднаних стратегічним інтересом, концептуально-технологічно мислячих у ділянці професійної компетенції і таких, які працюють за певними правилами |
| Ефективна  команда | Особлива психологічна освіта, що має своєрідні інтеграційні характеристики, які роблять її єдиним психологічним механізмом |
| Міжнародна  команда | Група людей різних національностей, де кожен виконує свою роль у команді |

Г. Паркер виділив декілька видів команд:

* функціональні команди, прикладом яких можуть слугувати пірамідальні організаційні структури;
* самоспрямовувальні команди, коли члени відповідальні за повний робочий процес або за якусь досить самостійну частину;
* крос-функціональні команди, які представляють співробітники різних підрозділів і рівнів організації.

Під групою розуміють об’єднання співробітників для виконання індивідуальних завдань, які стоять перед ними. Група (організаційний підрозділ) від команди відрізняється двома аспектами.

* Функціональний підхід (у групі її члени виконують функціональні обов’язки).
* Рольовий підхід (у команді люди виконують певні ролі, які жорстко розподілені).

Виділяють такі характеристики команди:

1. загальна ціль (формулювання зрозумілих цілей, збіг особистих і загальних інтересів);
2. обмежена кількість людей;
3. мотивація на результат;
4. чіткий розподіл функцій і робочих завдань в поєднанні з принципом взаємозамінюваності;
5. співпраця, формування довіри між учасниками, віра в можливості команди як спільності людей;
6. організація сумісної праці, формування правил і вірних установок;
7. принцип єдиноначальності для координації зусиль.

Розмір команди має важливе значення для раціонального управління нею. Кількість членів команди та їхнє значення для менеджменту наведено у табл. 7.2.

Таблиця 7.2

Визначення розміру команди

|  |  |
| --- | --- |
| Розмір  команди | Характеристика |
| До 3 осіб | Ефективна для роботи над чітко сформульованими проблемами, для яких можливе лише одне рішення. Однак завжди існує ризик, що двоє об’єднаються проти одного |
| До 6 осіб | Взаємодія членів команди плідна, ніхто не обмежений у вираженні думок, робота розподілена так, що ні кінцева мета, ні приватні завдання не втрачають з поля зору. Неформальна та достатньо комфортна організація праці |
| Від 6 до 12 осіб | Потрібне чітке керівництво та постійний контроль, що властивий будь-якій організованій структурі |
| Більше 12 осіб | На врегулювання міжособових суперечок йде час, який призначений для роботи, утворюються конфліктуючі міні- групи. Занадто багато ресурсів витрачається на вирішення організаційних питань |

Вивчаючи питання, важливо засвоїти певні правила організації командної роботи в організаціях, що дає змогу досягти найвищої продуктивності.

За даними досліджень Дж. Катуенбаха та Д. Сміта, зазначені правила враховують: утворення малих команд, які не перевищують 10 членів; поєднання різних людей, які володіють високорозвинутими навичками з погляду технічної експертизи та здатності розв’язувати проблеми чи управління міжособистісними конфліктами тощо.

Виділяють такі головні умови ефективної командної роботи.

1. Наявність чіткої мети. Формуючи команду, потрібно, щоб мета була конкретною, вимірною та досяжною. Учасники команди повинні знати, скільки часу вони мають на вирішення поставленої задачі.
2. Кількість. Згідно з результатами багатьох досліджень, які проводили впродовж не одного десятка років, оптимальна кількість команди зазвичай перебуває в діапазоні від п’яти до дев’яти осіб. Відхилення, які трапляються на практиці, від правила «7+2» здебільшого приводять до результатів, набагато нижчих від очікуваних, і у підсумку до втрати віри в ефективність і сенс командних зусиль.
3. Загальні знання. Без загальних знань усередині команди не може виникнути така потрібна в бізнесі інтуїція. Формуючи команду для вирішення стратегічних, проривних для організації завдань, треба забезпечити менеджерів, які беруть участь у цій команді, фінансовою, збутовою, виробничою й інших служб загальним розумінням ключових проблем бізнесу.
4. Різні навики та здібності. Команди зазвичай створюють для вирішення нерутинних, досить складних і багатопланових завдань. Очікувана синергія можлива тільки тоді, коли загальні знання, які мають учасники команди, доповнюватимуть один одного різними навиками та здібностями.
5. Довіра. Довіра - це продукт відносин, а не внесок у них. Кращий спосіб сформувати або укріпити довіру - поводитися передбачено.
6. Стимули. Учасники команди повинні отримати відповідні стимули. Звичайно, важливу роль відіграє пряма винагорода менеджера за вирішення поставлених перед командою завдань. Серйозним стимулом буває і те, що успішно виконана командна робота може створити умови для досягнення вищих результатів на безпосередньо закріпленій за цим менеджером ділянці. Не варто

ігнорувати причетність до вирішального масштабного завдання групу авторитетних менеджерів.

1. Відповідальність. Менеджери в групах зберігають лише індивідуальну відповідальність за досягнення цілей, які поставили вищі керівники. Команда ж припускає об’єднання співробітників для вирішення загальних завдань. Саме тут одночасно реалізуються два види відповідальності - за себе і за команду. Існує відповідальність премією, зарплатою, посадою, кар’єрою.
2. Взаємозамінюваність. Учасники команди повинні бути взаємозамінними. Вихід або заміна з якихось причин однієї або навіть двох осіб не повинна відбиватися на результатах роботи команди.
3. Наявність лідера. У команді немає боса, у ній повинен бути лідер. Про це особливо важливо пам’ятати керівникам, які створюють команди і планують свою безпосередню участь в їхній роботі. Враховуючи, що у сформовані команди запрошують менеджерів, які перебувають на одній горизонталі в ієрархії влади, справжній лідер може виявитися вже в процесі роботи.

Саме менеджер (лідер) має домогтися дотримання розглянутих вище умов, без яких команда не буде доволі ефективною. Разом з роботою усередині команди такому менеджерові доведеться вести непрості переговори з вищим керівництвом, зокрема захищаючи інтереси учасників своєї команди, уточнюючи і навіть коректуючи ключові позиції.