

УДК 658.3

Муха Р.А.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри економіки підприємств і корпорацій
Тернопільського національного економічного університету

ОРГАНІЗАЦІЯ КОМАНДНОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ, ЇЇ ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

THE ORGANIZATION A TEAM WORK IN THE ENTERPRISES, ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF IT

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено основні теоретичні положення та запропоновано практичні рекомендації щодо організації командної роботи на підприємстві. Розглянуто відмінності між термінами «група» і «команда» за певними порівняльними ознаками. Виділено основні характеристики командної роботи на підприємстві. Розглянуто організаційні аспекти формування команди, визначено її позитивні і негативні сторони. Запропоновано кроки підвищення ефективності діяльності команди.

Ключові слова: група, команда, управління командами, командна робота, ефективність, конкурентоздатність підприємства.

АННОТАЦИЯ

В статье исследованы основные теоретические положения и предложены практические рекомендации по организации командной работы на предприятии. Рассмотрены различия между терминами «группа» и «команда» по определенным сравнительным признакам. Выделены основные характеристики командной работы на предприятии. Рассмотрены организационные аспекты формирования команды, определены ее положительные и отрицательные стороны. Предложены шаги повышения эффективности деятельности команды.

Ключевые слова: группа, команда, управление командами, командная работа, эффективность, конкурентоспособность предприятия.

ANNOTATION

The article is concerned with the research of the basic theoretical concepts and proposed practical recommendations of teamwork in the company. Considered the differences between the terms of "group" and "team" with some comparable features. The main characteristics of teamwork in the company are selected. Also the organizational aspects of the team are considered, and its positive and negative sides. The steps of increase the efficiency of the team are suggested.

Keywords: group, team, team management, teamwork, efficiency, competitiveness of enterprises.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день усе більша кількість компаній використовують у своїй роботі команди, щоб швидко реагувати на зміни в умовах інтенсивної глобальної конкуренції і зростаючої складності умов функціонування. Загальні цілі, швидше за все, будуть досягнуті через спільну співпрацю й акумулювання досвіду людей. Ефективне функціонування будь-якої організації та підвищення її конкурентоздатності в умовах нестабільного бізнес-середовища вимагає постійних інновацій. Досягнення гнучкості реагування та активізації інновацій вимагає реорганізації роботи підрозділів та формування команд, щоб поліп-

шити потік інформації, оптимізувати взаємодію і роботу всередині компанії.

Команди представляють собою групи людей із взаємодоповнюючими навичками, які мають спільну мету діяльності і є взаємовідповідальними за свої досягнення. Основне завдання будь-якої команди – ефективність, тобто ступінь злагодженої роботи, в якому команда досягає успіху у поставлених цілях.

Ключовим поняттям у розумінні сутності команди є відсутність у цьому терміні слова «Я». Ефективні компанії виявили, що ключ до успішного завершення і реалізації проектів – розвиток команд, що і визначає актуальність обраної проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розуміння сутності, побудови, розвитку та управління командами займалися багато закордонних науковців. Зокрема, загальними проблемам командної роботи присвячені роботи таких закордонних учених, як: Дж. Адаір, Р. Дафт, А. Дубрін, Дж. Лука, П. Тарікон. Вивченню основних ролей, які виконують члени команди в процесі своєї роботи, присвячені праці М. Белбін. Вивченню командної форми організації праці вивчав російський учений В.Ф. Володько, а питанням управління роботою команд присвячено роботи Н. Григор'євої та ін. Сучасні підходи до формування команди проекту досліджував український науковець В.О. Москаленко.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Організація командної роботи на підприємствах України є дещо новим способом підвищення ефективності їх функціонування, саме тому виникає доцільність продовження вивчення та поглиблення основних питань з обраної проблематики, зокрема власне організації командної роботи на підприємстві.

Мета статті полягає у розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо організації командної роботи на підприємстві, визначенні основних принципів ефективної командної роботи, чітко розмежовуючи терміни «група» і «команда», окресленні позитивних та негативних сторін функціонування команди та виділенні організаційних аспектів її формування.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному ринковому середовищі саме командна робота стала важливим елементом для успіху і виживання бізнесу. У минулому командна робота використовувалася лише для спеціальних проєктів, проте в даний час часто є нормою. Як зазначив Р. Дафт у своїй праці «Менеджмент», «у корпоративній Америці відбувається тиха революція: все більше і більше фірм переходять на командні принципи організації праці. Концепція командної праці змінює обличчя організації, оскільки базовими елементами структури стають команди, а не окремі індивіди» [1].

Одним із проблемних завдань у функціонуванні команди є її побудова, оскільки успішні команди характеризуються командним духом, заснованим на довірі та взаємній повазі. Як пояснює професор наук управління Дж. Ейдер, команда – це щось більше, ніж група, об'єднана однією метою. Це об'єднання людей, в якому внесок кожного співробітника доповнює роботу іншого, їх пов'язує єдина мета і відповідальність за загальний результат [2].

Команди складаються з людей, що мають різні емоційні та соціальні потреби, які командна робота може або загострити, або згладити. Звичайне об'єднання окремих індивідів не обов'язково гарантуватиме ефективне функціонування людей у групі та їх ефективне функціонування як команди у прийнятті відповідних рішень. Саме тому доцільно відрізняти звичайну групу людей і команду. Основні відмінності між цими категоріями подані у табл. 1.

Отже, можна стверджувати, що група людей може стати командою за наявності чітких цілей її створення, ефективного розподілу ролей і визначення конкретних правил взаємодії, а члени команди мають почуття відповідальності за загальний результат, ініціативні і лояльні.

На основі детального розгляду позицій вітчизняних та зарубіжних авторів щодо взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей можна виділити такі основні характеристики командної роботи [6]:

- прагнення до командного успіху і досягнення спільних цілей – команда має бути зосе-

Таблиця 1

Відмінності між групою і командою

Порівняльні категорії	Група	Команда
Розуміння мети діяльності	Члени групи вважають, що їх об'єднали разом тільки для зручності управління. Кожен працює незалежно від інших, іноді навіть у розріз з іншими.	Члени команди усвідомлюють свою взаємозалежність і розуміють, що для досягнення і особистих, і загальних цілей необхідна взаємна підтримка.
Відповідальність за покладені завдання	Члени групи, як правило, зосереджені тільки на собі і своїх проблемах, оскільки практично не залучені до планування роботи групи. Вони відносяться до спільної справи як звичайні наймані робітники.	Члени команди відчувають себе господарями своєї справи, вони віддані цілям фірми, які, власне, вони допомогли визначити та сформулювати.
Керованість у досягненні цілей	Членам групи вказують, що робити, при цьому не питають їх думки про те, як найкраще підійти до вирішення завдання.	Кожен член команди вносить свій внесок в успіх справи, вкладаючи свій талант і знання в досягнення командних цілей.
Взаємодія з іншими членами групи/команди	Члени групи з підозрою ставляться до мотивів колег, тому що не розуміють ролі інших. Вважається, що той, хто висловлює свою думку або висловлює незгоду, влаштовує розбрат і не хоче підтримувати інших.	Члени команди працюють в атмосфері довіри. Заохочується відкрите висловлювання ідей, думок, незгоди і т. д.
Комунікація	Члени групи настільки обережні у своїх висловлюваннях, що справжнє розуміння неможливе.	Члени команди практикують відкрите і чесне спілкування. Вони завжди намагаються зрозуміти точку зору іншого.
Розвиток нових вмій і навичок	Члени групи, маючи навіть дуже хорошу підготовку, не можуть повною мірою застосовувати свої навички у роботі, їх обмежують керівник або інші члени групи.	Заохочується придбання членами команди нових умій і навичок і застосування їх у роботі. Кожен користується підтримкою всієї команди.
Виникнення конфліктних ситуацій	Нерідко між членами групи виникають конфлікти, які вони не в змозі вирішити. Трапляється, що керівник не встигає втрутитися, і конфлікт завдає серйозної шкоди роботі.	Члени команди розглядають конфлікт як нормальну складову частину відносин між людьми і вважають, що в подібних ситуаціях нерідко створюються нові ідеї, тому прагнуть вирішити конфлікт швидко.
Участь у прийнятті рішень	Члени групи можуть брати або не брати участь у прийнятті рішень, які зачіпають усю групу.	Члени команди беруть участь у прийнятті рішень, які зачіпають усю команду, але розуміють, що якщо команда не може прийти до єдиної думки, остаточне рішення має приймати керівник.

Джерело: розроблено автором на основі [3; 4; 5, с. 18]

реджена на створенні якісного продукту, а не у вирішенні особистих проблем її учасників. Учасники повинні сприяти і плекати позитивні, кооперативно-робочі відносини, засновані на розробці якісного кінцевого продукту;

- взаємозалежність – члени команди відчують відповідальність перед іншими членами команди і розуміють, що успіх проекту заснований на вкладі кожного члена команди. Члени команди завжди раді допомогти колегам у разі потреби;

- комунікабельність – здатність відкрито обговорювати проблеми, що виникли, акумулювати ідеї та взаємодіяти з іншими;

- відкрите спілкування і позитивний зворотний зв'язок – здатність членів команди обговорити проблеми та складні питання і вміння запропонувати конструктивну допомогу (критику) у спробі вирішити її. У командній роботі дуже цінується відкритий діалог, який дає змогу членам команди висловити свою стурбованість щодо певної проблеми;

- відповідний склад команди – команда повинна бути підібрана відповідно до поставленого завдання. Необхідно розглянути навички кожного члена команди для обраного проекту, а також тип особистості для кожного члена команди;

- лідерство і підзвітність – члени команди повинні бути проінформовані про ролі кожного в команді, а також плани, терміни й якість виконання завдань. Керівником проекту призначають відповідальну людину, яка має авторитет у команді та здатна приймати рішення після обговорення у команді.

Під час реалізації проекту специфіка управління командою полягає в тому, що вона, як

правило, не є традиційною самостійною організацією. Відповідна організаційна форма повинна бути індивідуально підібрана під конкретний проект. У процесі формування команди можуть виникнути два способи її організації, які представлені на рис. 1 [3].

1. Проект реалізується в рамках підприємства, наприклад у разі реструктуризації підприємства, розширення або диверсифікації його діяльності. При цьому можливі такі варіанти:

1) робота над проектом здійснюється як додаткове завдання в рамках повсякденної діяльності, а отже, включення управління проектом у звичайний ритм роботи. Керівництво організації визначає відповідального керівника проекту, який у рамках організаційної схеми водночас виконує свої звичайні

обов'язки і при цьому додатково керує проектною командою (має доступ до значущих співробітників незалежно від кордонів відділів);

2) класична організація проекту у вигляді окремої організаційної структури в рамках структури підприємства. Проектна організаційна структура обирається за комплексних і об'ємних завдань, коли особливо важливе значення має робота над проектом в організаційній структурі підприємства. Робота в команді проекту має найвищий пріоритет перед ієрархічними і дисциплінарними відносинами підпорядкування класичної організаційної структури управління підрозділами підприємства.

Проектна структура має таку організацію: проектні команди ніби утворюють свої власні тимчасові підрозділи, створені на час виконання проекту та очолювані керівниками проектів. За такої організації функціональні підрозділи виконують обслуговуючу функцію

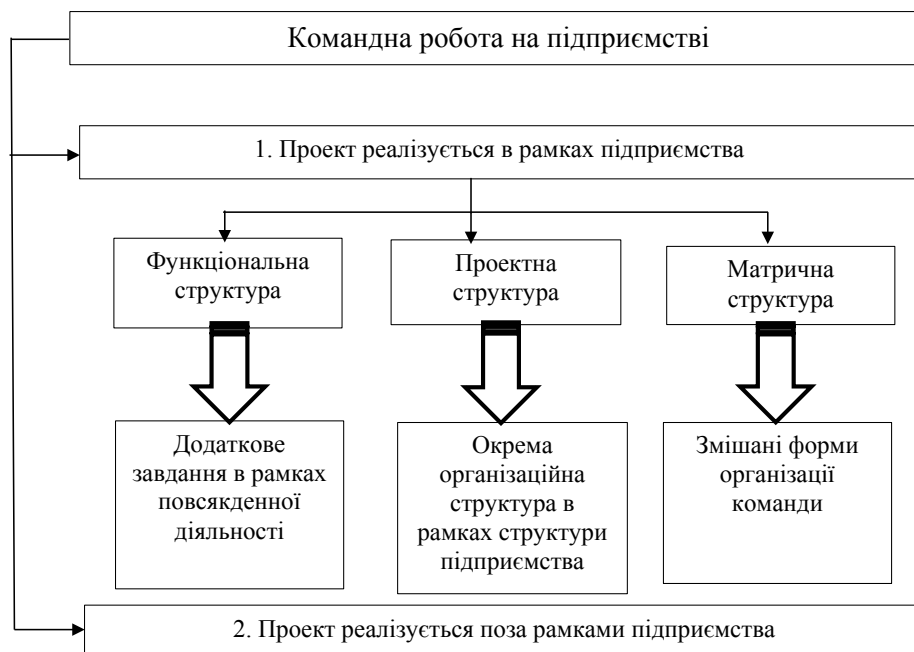


Рис. 1. Організація командної роботи на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [3]

відносно проектів, тобто надають їм різні види послуг (технічну підтримку або бухгалтерське обслуговування). У проектній структурі члени команди орієнтовані тільки на досягнення цілей проекту і підкоряються тільки його керівнику. Основний недолік проектної структури в тому, що ресурси не завжди використовуються ефективно;

3) змішані форми – призначається звільнений від інших видів діяльності досвідчений менеджер проекту і залежно від завдань залучаються спеціалізовані співробітники, які водночас займаються і своєю звичайною діяльністю. При цьому вся відповідальність покладена на менеджера проекту, який повністю може сконцентруватися на реалізації проекту і має більше свободи під час призначення відповідних співробітників. Матрична структура організації представляє собою компроміс між функціональною та проектною структурами. Тут співробітник підпорядковується, з одного боку, керівнику проекту, а з іншого – своєму функціональному керівнику. Ідеальною представляється збалансована матриця, за якої менеджер проекту відповідальний за його результати, а функціональний керівник – за якість роботи своїх співробітників, «відряджених» у проект. Основний мінус матричної структури – подвійне підпорядкування співробітників. На практиці, і насамперед на середніх підприємствах, переважають змішані форми.

2. Проект реалізується поза рамками одного підприємства, таким чином, команда формується переважно з представників різних організацій. Як правило, проекти реалізуються далеко не завжди в рамках окремого підприємства. Тоді під конкретний проект створюються специфічні структурні утворення, які, як правило, є адаптивними організаційними структурами.

Основною позитивною стороною в командній роботі є те, що вона має здатність акумулювати творчий потенціал та продукувати нові ідеї. Це сприяє вирішенню проблемних питань та є основою розвитку підприємства. Також значною перевагою командної роботи є виникнення так званого синергічного ефекту, тобто здатність команди досягти більшого разом, ніж якби кожен член працював в індивідуальному порядку. Вдале поєднання знань і досвіду сприяє тому, що навички одного члена доповнюють навички іншого, компенсуючи слабкі сторони один одного. Така взаємодія свідчить про те, що робота в команді є дійсно ефективною [7]. Члени команди часто критично оцінюють думки та ідеї один одного, що дає змогу уникнути серйозних помилок у прийнятті рішень. Робота в команді підвищує задоволеність роботою та забезпечує відчуття значущості та приналежності кожного члена команди [8].

Однією з основних проблем у командній роботі є тиск у напрямі відповідності стандартам групи, ухилення від індивідуальної відпо-

відальності, виникнення конфліктів із приводу гострих питань. Важливим недоліком є групове мислення, погіршення розумової працездатності [8; 5, с. 22].

Висновки. Командою є специфічне утворення, головною особливістю якої є творча праця, здатність окремих людей вкладати свій внесок в загальну справу. У сучасних умовах організація командної роботи є актуальним і ефективним засобом у виконанні певних видів складних завдань.

Слід чітко розмежовувати поняття «група» і «команда», які відрізняються передусім розумінням цілі та мети діяльності. Однак поряд із позитивними аспектами у діяльності команди, є і негативні, які можна усунути двома найпростішими кроками: по-перше, члени повинні прагнути діяти як команда; по-друге, завдання в групі повинні вимагати колективних зусиль, а не зусиль індивідуально взятих осіб.

Для того щоб командна робота на будь-якому підприємстві була ефективною і забезпечувала конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, доцільно:

1. Чітко визначити мету та цілі діяльності команди, розставити пріоритети і терміни у виконанні завдань, забезпечити належний контроль їх виконання.

2. Обрати ефективного лідера, який би зумів об'єднати групу людей у команду та налагодити ефективну роботу.

3. Чітко розмежувати ролі в команді з метою зменшення дублювання функцій та можливості швидко реагувати на зміни. Ролі повинні бути розподілені не лише за наявним обсягом завдань, але і за соціально-психологічними здібностями кожного окремого члена команди. Досить цікаву методику розподілу ролей запропонував Р.М. Белбін [9].

4. Створити відповідний позитивний соціально-психологічний клімат усередині команди, який би опирався на принципи довіри, взаєморозуміння та взаємопідтримки та забезпечував можливість творчої взаємодії членів команди.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дафт Р.Л. Менеджмент : [учебник] / Р.Д. Дафт. – СПб. : Питер, 2001. – 832 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu>.
2. Adair J.E., Thomas N. The John Adair Handbook of management and leadership / J.E. Adair, N. Thomas. – London: Thorogood. – 2004. – 242 p. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.kolegijfama.eu/materialet/Biblioteka%20Elektronike/Handbook_of_Management_and_Leadership.pdf.
3. Григорьева Н.Н. Управление работой проектных команд : [учебно-методические материалы] / Н.Н. Григорьева. – М. : МИЭМП, 2010.
4. Москаленко В.О. Сучасні підходи до формування команди проекту / В.О. Москаленко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20799/1/3.pdf>.

5. Володько В.Ф. Командная форма организации труда / В.Ф. Володько // Новости науки и технологий. – 2014. – № 3–4(30–31). – С. 17–23 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.belisa.org.by/pdf/Publ/Art3_j30-31.pdf.
6. Tarricone P., Luca J. Successful teamwork: A case study / P. Tarricone, J. Luca [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.unice.fr/crookall-cours/teams/docs/team%20Successful%20teamwork.pdf1>.
7. There's no «I» in team [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.sterrenstages.net/manager/files/books/theres-no-i-in-team.pdf>.
8. DuBrin A. J. Human relations: Interpersonal, job-oriented Skills/ A.J. DuBrin [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://cwarden.org/warden/downloads/busPsyc/FM.pdf>.
9. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров / М.Р. Белбин ; пер.с англ. – М. : HIPPO, 2003. – 232 с.