

УДК 658.3

Муха Р.А.,

к.е.н., старший викладач кафедри економіки підприємств і корпорацій,  
Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль

**КОМАНДА, ЇЇ СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ**

Mukha R.A.,

Ph.D., senior lecturer in economy of enterprise and corporations,  
Ternopil national economic university, Ternopil

**TEAM ITS ESSENCE AND FEATURES OF DEVELOPMENT**

**Анотація.** У статті розглянуто основні тлумачення терміну «команда» з позицій зовнішніх проявів та внутрішньої суті. Автором запропоноване власне бачення цього поняття. Також виділено основні ознаки команди та етапи її розвитку. Основними фазами розвитку команд можна вважати: формування, штурм, нормування, виконання та розпуск. У статті також представлено ступені розвитку команди через математичні операції. Основними моделями команд є: традиційна, модель командного духу, модель переднього краю, модель цільових завдань, модель кібер команди. Кожна із цих типів команд має свої характеристики і особливості, що розглянуті у статті. Підбір людей у команду здійснюється через наявні навички та знання, якими володіють кандидати, тому члени команди повинні виконувати певні ролі, які на них покладені. Дослідник Р. Белбін виділив командні ролі, які повинні бути у кожній ефективно працюючій команді. У статті здійснено загальний огляд дослідження цього науковця.

**Summary.** In the article considered the basic interpretation of the term "team" from the standpoint of internal manifestations and external essence. The author proposed her own vision of the term. Also highlighted the main features and stages of team development. Considered the main phases of team development, such as: forming, storming, norming, performing and dissolution. The article also presented the degrees of team development through mathematical operations. The main team models are: the traditional model, the team spirit model, the cutting edge model, the task force model, the cyber team model. Each of these types of team has its own characteristics and features which considered in the article. Selection of a team member realized through existing skills and knowledge possessed by candidates, so team members should perform certain roles that they are assigned. Researcher R. Belbin identified team roles that need to be running in each effectively team. This article provides an overview of the scientist research.

**Ключові слова.** Команда, ознаки команди, стадії розвитку команди, модель команди, кібер команда, командні ролі.

**Key words.** The team, the team features, the stages of team development, team model, cyber team, team roles.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день перед людством поставлена велика кількість складних завдань, виконання яких потребує об'єднання людських ресурсів, згуртованість та взаємопідтримка у колективі. Успіх будь-якого суб'єкта господарювання залежить не лише від професіоналізму та особистих якостей окремих працівників, але й від спільної діяльності всього колективу організації. Було відзначено, що результат виконання завдання здійснюється значно кращим шляхом, коли працівники взаємодіють в команді, а не окремо, так як кожна людина може зробити свій особистий внесок у певний процес найкращим чином.

Команди формуються тоді, коли люди із спільними уподобаннями, і ставленнями бажають прийти і працювати разом для досягнення спільної мети. Команди грають дуже важливу роль як в організації, так і в житті окремо взятої особистості. Найбільш яскраво підкреслює важливість спільної роботи у команді вираз Генрі Форда: «Зібратися разом це початок. Залишатися разом це прогрес. Працювати разом це успіх».

Кожен працівник залежить від колеги по роботі, а для того, щоб працювати разом і ефективно сприяти організації, жоден співробітник не може працювати поодиноці. Це ж саме стосується і команди менеджерів, згуртованість якої може вивести діяльність підприємства на високий рівень розвитку, допомогти організації вижити в умовах конкурентного середовища. Проблема формування і існування команд є актуальною для всіх видів діяльності у будь-якій сфері.

**Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій.** Питанням управління командами займаються багато закордонних науковців, а в Україні питання управління командами розглядається як один із елементів процесу управління проектами. Зокрема, загальними проблемами командної роботи присвячені роботи таких закордонних вчених як: Дж.Р. Кемзенбер, К. Левіс-МакКлеар, Д.К. Сміт, М. Тейлор. Основні напрями розвитку малих груп досліджував Б. Тукман. Вивченню основних ролей, які виконують члени у команді в процесі своєї роботи присвячені праці М. Белбін. Серед російських вчених питанням управління роботою проектних команд займалися Н. Григорьєва, А. Радугін та інші. Для узагальнення усіх вище зазначених досліджень доцільно окреслити основні поняття для розуміння сутності команди та розглянути особливості її розвитку.

**Мета статті.** Оскільки для вирішення певного завдання групи людей координують свої взаємодії, трудові й інтелектуальні зусилля та створюють команди, тому метою статті є визначити основні аспекти розуміння сутності команди та визначити основні напрями її формування.

**Виклад основного матеріалу.** Створення команди, як новий метод розвитку організації, з'явився в кінці 80х – на початку 90-х років в США та Західній Європі і швидко здобув популярність як по усьому світу, так і в сучасній Україні.

Команди стають ключовим інструментом для організації роботи в сучасному корпоративному світі. Команди мають потенціал, щоб відразу накопичити ресурси, організувати працю, виконати поставлену роботу і розійтися. Команди є ефективним інструментом мотивації персоналу.

Команди відрізняються від інших типів груп тим, що їх члени орієнтовані на загальну мету, а використовуючи знання, вміння та навички своїх учасників, команда може створити якісно новий продукт. В організації команди є робочими групами, які створюються для вирішення певних завдань; їм надаються усі необхідні ресурси і повноваження для досягнення кінцевого результату, за який вони, відповідно, несуть повну відповідальність.

Робота в команді може сприяти покращенню продуктивності праці в організації, поліпшити якість як самої праці так і кінцевого товару, сприяти розвитку інновацій та творчості, забезпечити капіталізацію технологічних досягнень та покращити мотивацію і самовіддачу працівників.

Загалом, є багато визначень команди, зокрема:

- «команда – це невелика кількість людей з взаємодоповнюючими навичками, які прагнуть до спільної мети, виконують завдання та підходи, за які вони взаємно відповідальні» [1];

- «люди, що працюють разом на певному шляху для досягнення загальної мети або місії. Робота є взаємозалежною і члени команди розділяють відповідальність і вважати себе відповідальними за досягнення результатів» [2];

- «команда група людей, що працюють разом для досягнення спільної мети» [3;4];

- «група, в якій члени інтенсивно працюють разом для досягнення спільної мети групи» [5].

Усі наявні на сьогоднішній день тлумачення терміну «команда» можна розділити на дві частини через зовнішні прояви та опис і через структурні визначення, що позначають внутрішню суть цього об'єкта [6].

До перших можна віднести такі визначення:

Команда - в широкому сенсі - трудовий колектив з високим рівнем згуртованості, прихильності всіх працівників загальним цілям і цінностям організації.

Команда - група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції і відповідальність за отримання конкретних результатів, що мають спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та вміння, високий рівень взаємозалежності і розділяють відповідальність за досягнення кінцевих результатів.

До другого типу визначень варто віднести - команда - колектив односторонців, згуртованих навколо свого лідера, який одночасно є і вищою посадовою особою в даній організації.

Отже, узагальнюючи усе вищезазначене термін «команда» можна визначити – як групу креативних людей згуртовану навколо одного лідера,

що займаються спільною справою із задоволенням, сполучають свою особисту мету із загальною, і свідомо взаємодіють один з одним для її досягнення, а результатом їхньої справи є якісно новий продукт.

Основні ознаки, якими характеризується команда, подані на рис.1.



Рис. 1. Основні ознаки команди у організації\*

\* Розроблено автором на основі [6].

Формування команди у організації є досить складним процесом, що вимагає високої управлінської компетенції, а для його здійснення необхідні кваліфіковані люди, які хочуть працювати разом.

Важливо враховувати той факт, що процес формування команди та становлення її як зрілої структури охоплює певний період часу. Встановлюючи відповідну позитивну атмосферу в колективі, заохочуючи співробітництво і співпрацю у процесі роботи в команді, взаємозалежність і довіра між її членами створюють основу для ефективного її розвитку [7;8].

Виділяють основні етапи розвитку команди, які представлені на рис. 2.

Перший етап - формування. Під час цієї стадії члени команди можуть бути стурбовані і перебувати в стані очікування та спостереження, оскільки, мета ще не визначена. Працівники будуть притримуватися формального стилю поведінки.

На цьому етапі основним завданням команди повинно стати визначення та окреслення власного статуту або місії, а також уточнити цілі діяльності. Також важливим є чіткість формулювання цілей для кожного члена команди. У процесі взаємодії команда зможе встановити межі, а також

визначити, що очікується від цієї співпраці, а члени команди пізнають один одного, виконуючи завдання.

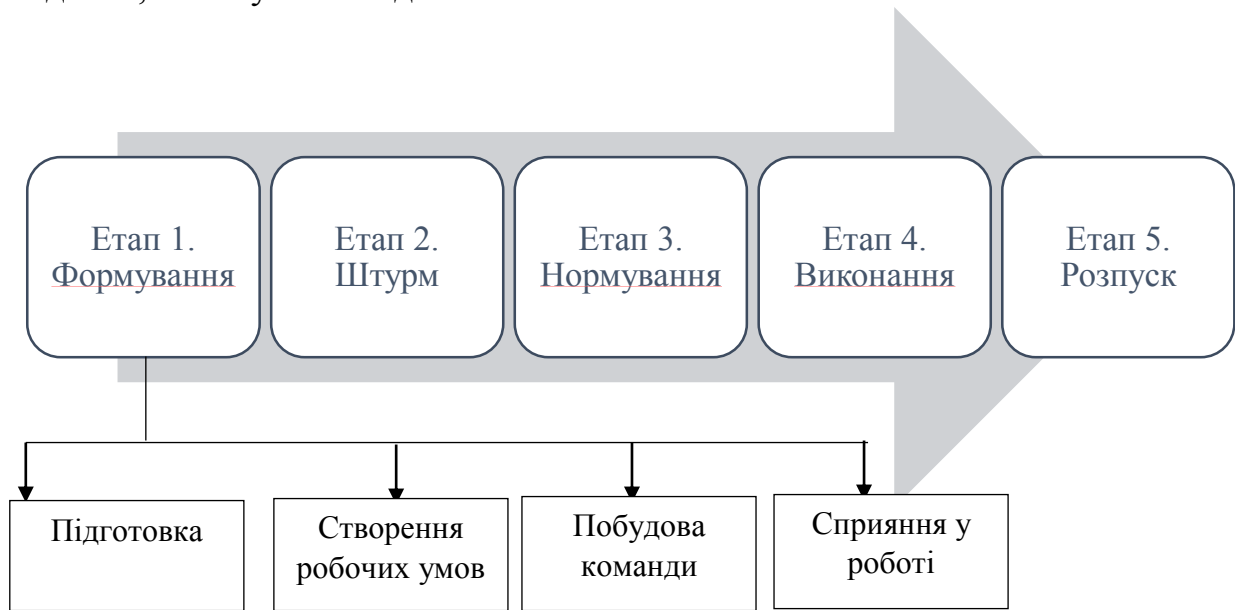


Рис.2. Основні етапи розвитку команди.\*

Джерело: розроблено автором на основі [6;7;8]

Перший етап розвитку команди (формування) можна розділити на 4 стадії:

1. Підготовка, коли вирішується яку роботу необхідно виконати; чи необхідна команда для виконання завдання; яку структуру управління повинна мати команда; визначаються цілі команди.

2. Створення робочих умов, тобто здійснюється забезпечення усіма необхідними матеріалами і обладнанням для виконання робіт та гарантування того, що команда складається з людей, які дійсно необхідні для виконання роботи.

На цій стадії керівництво визначає умови, в відповідності до яких команда виконує свою роботу. Команди повинні забезпечуватися необхідними ресурсами, для успішної діяльності, зокрема, матеріальними ресурсами (робочі інструменти, обладнання і кошти); людськими ресурсами (відповідний склад кваліфікованого персоналу); підтримка з боку організації (готовність організації надати команді можливість виконувати роботу так, як вони вважають за потрібне).

3. Побудова команди - стадія, на якій визначаються межі (границі) тих, хто є членом команди; приходять до згоди щодо процесу виконання завдань; визначають рамки поведінки, які необхідні для усіх членів команди.

4. Сприяння у роботі здійснюється через втручання для вирішення проблем; поповнення команди матеріальними ресурсами; здійснення заміни тих, хто залишив команду. Таким чином, команда проходить еволюцію від

робочої групи, яка створюється для виконання того чи іншого виду діяльності, до команди вищої якості.

Другий етап розвитку команди - штурм. Під час цього етапу члени команди почали працювати. Конфлікти можуть виникати тоді, коли люди приносять різні ідеї щодо того, як досягти мету. В цей час, вони помічають відмінності, а не схожі риси, що призводить до того що деякі члени покидають команду.

На цьому етапі дуже важлива комунікація. Напруженість буде збільшуватися, а публічне визнання стає важливим елементом взаємодії.

Таким чином, на стадії штурму, члени команди починають показувати свої реальні стилі. Вони починають втрачати терпіння, намагаються зрозуміти один одного, що призводить до подразнення і розчарування. Контроль стає ключовою проблемою під час цієї стадії.[7;8]

Третій етап розвитку команди - нормування. Цей етап характеризується тим, що люди починають усвідомлювати спільні риси та стилі взаємодії, спільну мету. Отже, вони, як правило, більше взаємодіють, проводять час з користю у хорошій атмосфері. Для зміцнення команди, при необхідності, у робочий процес можна запровадити тренінги та навчання, що повинні заохотити членів команди комфортно працювати один з одним. Таким чином, на цій стадії унормовуються конфлікти, активність членів команди зростає. Виникає поняття "ми", а почуття "я" притуплюється.[7;8]

Четвертий етап – виконання – характеризується тим, що члени команди є підготовленими, компетентними, а також мають можливість приймати свої власні рішення щодо проблем, які виникли. У цей час усі сили повинні спрямовуватися на розвиток команди, а не лише на спільну роботу. Команда є зрілим підприємством. Члени розуміють свої ролі і обов'язки та вкладають більше зусиль у виконувани процеси. Члени команди стають цілеспрямованими, самоконтрольованими, практичними та продуктивними, їх зусилля повинні бути визнаними. На цьому етапі зростання повинно заохочуватися, а це робиться шляхом надання нових завдань в команді [7;8].

П'ятий етап - розпуск - заключний етап. Він характеризується тим, що завдання виконане, ціль досягнута, а члени покинули команду [8].

Одним із способів пояснення суті процесу розвитку команди можна описати за допомогою простих математичних операцій [9, с. 67].

- Робоча група:  $1 + 1 = 2$ . Робоча група досягає результату, рівного сумі старань кожного з учасників. Вони використовують загальну інформацію, обмінюються ідеями та досвідом, але кожен несе відповідальність за свою роботу незалежно від результатів діяльності інших членів групи.

- Потенційна команда:  $1 + 1 = 2$ . Перший ступінь у перетворенні робочої групи в команду. Основними умовами виступатимуть: кількість учасників (6-12), наявність чіткої мети і завдань, спільний підхід до їх досягнення.

- Реальна команда:  $1 + 1 = 3$ . В процесі свого розвитку члени команди стають рішучими, відкритими, переважає взаємодопомога і підтримка один одного, і зростає ефективність діяльності. Позитивним ефектом також може бути вплив їх прикладу взаємодії в групі, на інші групи і організацію в цілому.

- Команда вищої якості:  $1 + 1 + 1 = 9$ . Команда, яка перевершує усі очікування і її члени володіють високим рівнем впливовості на оточення. Така команда характеризується: високим рівнем навичок командної роботи; поділом лідерства, ротацією ролей; високим рівнем енергетики; своїми власними правилами і нормами; зацікавленістю в особистісному рості і успіху один одного.

Знання типу команди важливе для того, щоб допомогти вибрати, як спланувати роботу і що можна очікувати, тобто яким буде результат. У світовій практиці виділяють різні типи команд [10]:

1. Традиційна модель. Це група людей з традиційним лідером. Керівник команди також розділяє з її членами повноваження і відповідальність. Величина цієї відповідальності залежить від обсягу розглянутих питань, однак відповідальний за усе традиційний керівник команди може дозволити іншим членам команди взяти на себе роль лідера.

2. Модель командного духу. Характеризує групу людей, які працюють на одному керівника. Члени команди задоволені та натхненні від роботи, бо у команді існує командний дух, і все, здається, йде добре. Однак, насправді це не зовсім команда, тому, що завжди є одна людина, яка бере на себе виконання усіх справ. Крім того, немає обміну владою або відповідальністю.

3. Модель переднього краю. Характеризує групу людей, які управляють самі собою. У цій команді немає жодної людини, що має владу приймати будь-які рішення щодо питань, які вплинуть на всю групу. Це так звані самокоординовані робочі команди, у яких кожен має право та несе відповідальність за всі рішення, які приймаються.

4. Модель цільових завдань – відноситься до команди, яка збирається разом тільки на певний час для роботи над спеціальним проектом або завданням. Така команда традиційно називається цільова група або проектна команда.

5. Модель кібер команди. У такій моделі члени команди зустрічаються один з одним дуже рідко. Вони відомі як "кібер" або "віртуальні" команди. Ці команди відрізняються від інших тим, що команда повинна працювати разом для виконання поставлених цілей, але її члени можуть зустрітися тільки на початку свого проекту, обмін інформацією здійснюється через електронну пошту, телефон або відео конференції.

Підбираючи людей в команду, як правило, здійснюється вибір кандидатів, виходячи з наявних у них навичок, знань і досвіду. Але для

забезпечення ефективної діяльності команди важливі не тільки навички, знання і досвід, а й особисті якості та характеристики членів команди.

Коли люди працюють у складі однієї групи або команди, кожен з них виконує ролі двох типів, що базується на професійних навичках і практичному досвіді, а також залежно від особистісних якостей.

Різниця між цими двома ролями і їх значення для команд та командної роботи були досліджені Р.М. Белбін, який виділив командні ролі, які повинні бути у кожній ефективно працюючій команді. Дослідження показали, що кожен член команди грає одну, часто дві, а, можливо, три або навіть чотири командні ролі. Види ролей та їх розміщення у команді залежно від таких основних характеристик як створення ідей, взаємодія з людьми та виконання завдань зображені на рис.3 [11].

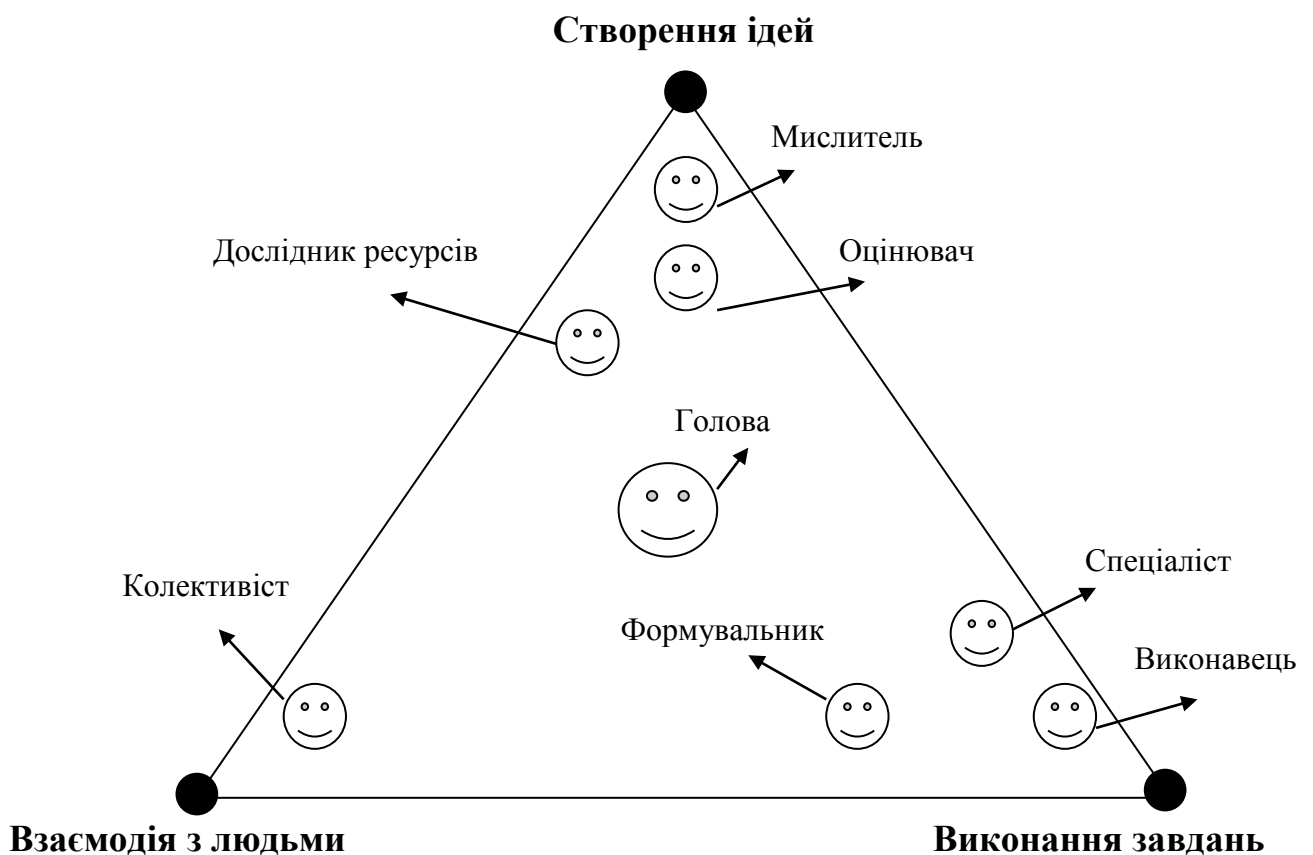


Рис 3. Види та розміщення кожної ролі у команді [11].

Необхідно відзначити, що в рівній мірі важливими для ефективності командної роботи перераховані ролі можна вважати за умови, що вони використовуються в команді в належні періоди часу і найкращим способом. Для того щоб команда витягувала максимальну користь з усього розмаїття командних ролей кожному її члену повинні бути відомі особливості ролей своїх колег.

**Висновки.** Команда є основним елементом стратегії успішних організацій. Основна уваги організації може бути зосереджена на сервісі,



якості, вартості, швидкості, ефективності, продуктивності, але команди залишаються центральними методами досягнення успіху більшості організацій у будь-якій сфері діяльності.

Факт залишається фактом, що, коли команда стає більш вирівняною, існує чітке бачення цілі, її члени узгоджено співпрацюють, то окремі зусилля об'єднуються в один потік ефективної роботи, що забезпечує організації велику продуктивність та конкурентоспроможність на ринку. Особливістю команд є спільне бачення мети, а також розуміння можливості доповнювати зусилля один одного на шляху до успіху.

**Conclusions.** The team is a strategy key element of successful organizations. The main attention of the organization may be focused on service, quality, cost, speed, efficiency and productivity, but teams remain the central methods to achieve succeed in any organization fields.

The fact remains that when the team becomes more align, there is a clear vision of goals, its members agreed to cooperate, the individual efforts combined into one stream of effective work organization that provides great performance and competitiveness in the market. The main features of the teams are common vision of the goals and understanding of the capabilities to complement each other's efforts towards success.

#### **Використана література.**

1. Katzenbach, J.R. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization [Електронний ресурс] / Katzenbach, J.R., Smith, D.K. // Boston: Harvard Business School. – 1993. – Режим доступу до ресурсу: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>.

2. Lewis-McClear K. Psychological contract breach and the employment exchange: perceptions from employees and employers [Електронний ресурс] / К. Lewis-McClear, М. Taylor // Paper Presented to the Academy of Management, San Diego – Режим доступу до ресурсу: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>.

3. MIT Information Services and Technology. Guide for Creating Teams: Definition of Teams [Електронний ресурс] / MIT Information Services and Technology – Режим доступу до ресурсу: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>.

4. Understanding Team. What is a Team ? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm>

5. Team Technology. The Basics of Team Building [Електронний ресурс] / Team Technology. – 2006. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.teamtechnology.co.uk/tt/t-article/tb-basic.htm>.

6. Григорьева Н. Н. Управление работой проектных команд: Учебно-методические материалы / Н. Н. Григорьева. – М.: МИЭМП, 2010.

7. Tuckman B. Developmental Sequence in Small Groups / B.W. Tuckman. // Psychological Bulletin. – 1965. – С. pp. 384–399.

8. Team Development. Meaning, Stages and Forming an Effective Team [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.managementstudyguide.com/team-development.htm>.

9. Радугин А. Введення в менеджмент: Соціологія організацій та управління / А. Радугин, К. Радугин. – Воронеж, 2005. – 185 с.

10. Team Models. Different types of teams [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.managementstudyguide.com/team-models.htm>

11. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. / М.Р. Белбин. Пер.с англ. – М.: HIPPO, 2003. - 232 с.

### References.

1. Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. (1993), “*The wisdom of teams: creating the high-performance organization*”, Boston: Harvard Business School, [Online], available at:

<http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>

2.Lewis-McClear, Kyle and Taylor, M.S. (1998) “*Psychological contract breach and the employment exchange: perceptions from employees and employers*” Paper Presented to the Academy of Management, [Online], San Diego, available at:

<http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>

3.MIT Information Services and Technology “Guide for creating teams: definition of teams”, [Online], available at:

<http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>

4. “Understanding team. What is a team?”, [Online], available at: <http://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm>

5.Team Technology (1995-2006) “*The basics of team building*”, [Online], available at: <http://www.teamtechnology.co.uk/tt/t-articl/tb-basic.htm>

6. Grigor'eva, N.N.(2010), *Upravlenie rabotoj proektnyh komand: Uchebno-metodicheskie materialy* [Control of project teams: Educational materials], MIJeMP, Moscow, Russia.

7.Tuckman, B.W. (1965) “Developmental sequence in small groups”, *Psychological Bulletin*, [Online], Vol. 63, pp. 384-399. available at: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/goodteams.html>

8. “Team development. Meaning, stages and forming an effective team”, [Online], available at: <http://www.managementstudyguide.com/team-development.htm>

9. Radugin, A.A. and Radugin, K.A. (2005), *Sociologija organizacij i upravljenja* [Introduction to Management: Organizational and Management Sociology], INFRA, Voronezh, Russia.

10. “Team models. Different types of teams”, [Online], available at: <http://www.managementstudyguide.com/team-models.htm>

11. Belbin, R.M.(2003), *Tipy rolej v komandah menedzherov* [Types of roles in the management team], HIPPO, Moscow, Russia.