

ПАРХОЛУП Вадим Іванович

**Створення і розвиток команд як ефективний
інструмент активізації людського потенціалу
закладу охорони здоров'я**

Кваліфікаційна робота
спеціальність: 073 - Менеджмент освітньо-професійна програма -
Менеджмент закладів охорони здоров'я

Виконав студент групи
МЗОЗмхм-21
В.І. Пархолуп

Науковий керівник:
д.е.н., професор,
Г.Л.Монастирський

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ЯК ІНСТРУМЕНТУ АКТИВІЗАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

1.1. Управлінська команда: поняття, принципи, фактори формування в публічній організації

1.2. Чинники командної роботи в публічній організації

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ КОМАНДНОЇ РОБОТИ У КОМУНАЛЬНОМУ НЕКОМЕРЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА»

2.1. Аналіз діяльності управлінської команди у КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

2.2. Оцінка ролі керівника в процесі реалізації командної роботи у КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

2.3. Аналіз формування командного стилю керівництва досліджуваному закладі охорони здоров'я

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ІНСТРУМЕНТУ АКТИВІЗАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

3.1. Технології формування управлінських команд в медичних організаціях

3.2. Розробка компетентнісної моделі управлінської команди медичної організації

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Особливу роль реалізації продуктивної роботи публічної організації займає управлінська команда. Більшість з нас розуміють, що досягти успіхів, поставленої мети поодиночці неможливо, якщо це вимагає спільного, єдиного зусилля людей. Особливо це стосується організацій публічного сектору, зокрема закладів охорони здоров'я.

Формування управлінських команд є актуальним процесом у зарубіжній та вітчизняній практиці, де поняття управлінська команда у публічному секторі є популярною темою для дискусії та набирає дуже помітних результатів. Оскільки від ступеня ефективності управлінської команди залежать долі людей, їхня безпека, добробут, ефективність функціонування та розвитку організації.

Теоретико-методологічну основу кваліфікаційної роботи становлять концептуальні роботи вітчизняних, а також зарубіжних дослідників, які розкривають сутність, розвиток ефективної управлінської команди в публічному секторі. А саме роботи Р.Л.Крічевського, Є.М. Дубовського, Д.Л. Лісіцина, А.В. Журавльова, В. Шипілова, Є.Н.Павлова, М. Армстронга, Г.Паркера, Р. Кроппа, Ж.Фатреллу, Д.У. Кейрсі, А.Ф.Мельник, Н.М.Кривокульської, М.М. Шкільняка. У публічному секторі відсутній єдиний підхід і слабо розроблена концепція формування управлінської команди, тому дана тематика є надзвичайно актуальним питанням.

Мета та завдання роботи. Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних засад та розробленні практичних пропозицій щодо удосконалення технологій і методів командної роботи в організації охорони здоров'я як інструменту активізації людського потенціалу.

Для реалізації поставленої мети було передбачено розв'язання таких завдань:

- проаналізувати теоретичні засади управлінської команди, її поняття, принципи;
- дослідити чинники командної роботи в публічних організаціях;

- проаналізувати технології командної роботи в досліджуваній медичній організації;
- оцінити роль керівника в процесі реалізації командної роботи у Комунальному некомерційному підприємстві «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»;
- провести аналіз формування командного стилю керівництва досліджуваної медичної організації;
- розробити рекомендації щодо удосконалення технологій формування управлінської команди в публічній організації;
- запропонувати компетентнісну модель управлінської команди публічної організації.

Об’єкт дослідження – процес управління функціонуванням та розвитком медичної організації, зокрема Комунального некомерційного підприємства «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка».

Предмет дослідження – механізм реалізації технологій і методів командної роботи в медичній організації, зокрема у Комунальному некомерційному підприємстві «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка».

Методи дослідження. Для реалізації дослідницької мети було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, а саме: теоретичні: абстрагування, конкретизації та узагальнення теоретичних положень у наукових джерелах для визначення сучасного стану дослідження проблеми, розробки концепції удосконалення технологій і методів командної роботи в публічній організації; факторного аналізу для визначення детермінантів удосконалення технологій і методів командної роботи в публічній організації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що обґрунтовані теоретико-методичні і практичні висновки сприяють розширенню і поглибленню уявлень про управлінські команди, можуть бути використані в подальших розробках формування ефективних управлінських команд у публічних організаціях. Результати та висновки дослідження, рекомендації можуть бути

корисними керівникам публічних організацій для вирішення широкого кола управлінських завдань, а також у практиці управління персоналом.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези в Матеріалах доповідей Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (м.Тернопіль, листопад 2022 року) Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, листопад 2022 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ЯК ІНСТРУМЕНТУ АКТИВІЗАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

1.1. Управлінська команда: поняття, принципи, фактори формування в публічній організації

Люди співпрацюють з іншими людьми від початку свого існування. Ще в античні часи Аристотель зазначав, що ми є соціальними істотами і потребуємо інших для життя, що передбачає ідею співпраці, різноманітних взаємодій та спільної групової діяльності. Це знаходить своє відображення і в бізнесі. Важко не погодитися з тезою, що командна робота в цій сфері, ймовірно, з'явилася разом з першими бізнесовими підприємствами в історії людства.

Характер роботи невеликих ремісничих мануфактур того часу заохочував до спільної мети та формування міцних групових стосунків. Там, де власник безпосередньо керував усім, контроль над робітниками мав особистий характер, що було зрозумілою поведінкою для підлеглих. Такі трудові колективи характеризувалися міцними зв'язками, які були основою взаємної лояльності.

Такий стан речей тривав до трансформації системи організації бізнесу, яку започаткувала промислова революція. Стрімке розширення виробництва призвело до будівництва більших заводів, щоб об'єднати всі виробничі процеси в одному місці і найняти більшу кількість працівників. Коротше кажучи, це призвело до суперечностей між роботодавцями та працівниками, формування робітничого руху на чолі з профспілками та глибоких соціальних змін. На підприємствах склалася ієрархія. Працівник на найнижчому рівні не вступав у глибші стосунки з власником, тому вищезгаданий зв'язок і почуття взаємної відповідальності між підприємцями та робітниками було розірвано. Методи, які менеджери розробили для забезпечення послуху серед робітників, можна описати як систему сили

(пильний нагляд, зловживання та залякування), що впливала зі страху перед безробіттям.

Така динаміка взаємовідносин між власниками бізнесу, спрямована на максимальне використання ресурсів, і робітниками, які захищають свої інтереси, вплинула на менеджмент і знання у 20-му столітті. Для вирішення цих проблем була зроблена спроба перенести відповідальність за якість і продуктивність з виконавчого на управлінський рівень через впровадження виробничої лінії на заводі Генрі Форда і використання наукової теорії менеджменту Фредеріка Тейлора, заснованої на процесі спеціалізації:

а) Необхідно було зібрати всі розрізнені знання про виробничий процес у робітників, щоб упорядкувати їх і звести до чітких принципів, законів і правил.

б) Перенести всю інтелектуальну роботу з рівня виробничої лінії на рівень центру планування.

в) Планувати роботу всіх працівників у повному обсязі і давати їм повну інструкцію, що включає детальний опис завдання, яке стоїть перед ними, мету, яку вони прагнуть досягти, і засоби, необхідні для виконання роботи.

Таку систему можна зустріти в деяких компаніях і сьогодні, але найбільшого поширення вона набула до Другої світової війни.

Робота в робочих групах, яка має тісний зв'язок з командною роботою, була популяризована завдяки дослідженням на заводах компанії Hawthorne Western Electric Company між 1924 і 1936 рр. Висновки, зроблені в результаті дослідження, приписували велику роль соціальним факторам. Працівників слід розглядати як групу. Приналежність до групи і статус групи є більш важливими для окремих працівників, ніж фінансова мотивація або мотивація, пов'язана з умовами праці. Неформальні та неофіційні групи мають сильний вплив на дії працівника. Отже, менеджерам важливо дбати про соціальні потреби працівників, якщо вони дбають про їхню відданість цілям компанії.

Після Другої світової війни командна робота ставала все більш важливою частиною системи організації праці. На це вплинули:

а) поява нових технологій та їх розвиток;

- б) постійне зростання очікувань клієнтів;
- в) покращення освіти та зростання амбіцій працівників;
- г) посилення конкуренції між компаніями, в тому числі на міжнародному рівні.

У період з 1993 по 1996 рік американські вчені Сандра Блек і Ліза Лінч провели дослідження, в якому відзначили зміни в практиках організацій. Автори дослідження проаналізували елементи, які вплинули на зростання продуктивності в американських компаніях у вищезгаданий період. 1990-ті роки в США були часом чергового економічного прориву, який став результатом розвитку інформаційних технологій та змін в організації праці. У 1996 році більше половини всіх американських компаній повідомили, що 75% або навіть більше їхніх працівників були залучені до регулярних зборів працівників, присвячених фундаментальним питанням їхнього бізнесу. Крім того, понад 40% працівників брали участь у тій чи іншій формі розподілу прибутку або опціонах власності працівників (profit sharing), а 17% компаній визнали, що 25% або більше їхніх працівників працюють у самокерованих командах (self-managed team). Це опитування свідчить про зростаючу роль командної роботи в американському бізнесі в 1990-х роках та її вплив на економіку США.

Однак той факт, що таке залучення людей відіграє життєво важливу роль у бізнес-операціях, був визнаний ще в 1950-х роках з розвитком менеджменту якості. Це пов'язано з ім'ям американського статистика Вільяма Едвардса Демінга, який допоміг японцям перебудувати свою економіку відповідно до концепції безперервного вдосконалення (яп. kaizen). Коли Демінг повернувся на батьківщину, його запитали, який урок він виніс з перебування в Японії. Статистик сформулював дуже важливе речення: "Люди важливі". Акцент на ролі працівників у компанії - це революційна зміна щодо моделі управління Фредеріка Тейлора.

Перші кроки у створенні команд були зроблені на фабриці Gaines, що спеціалізувалася на кормах для тварин, розташованій у Топелі, столиці штату Канзас у США. На початку 1970-х років було прийнято рішення про реструктуризацію робочої сили в сучасний для того часу спосіб, а саме про

створення незалежних робочих і міжфункціональних команд. Результатом цього рішення стало помітне підвищення ефективності роботи, що сприяло гарним показникам компанії. Ідею підхопили інші компанії.

У свою чергу, першою глобальною компанією, яка впровадила команди в свою систему організації роботи, стала Procter & Gamble. Минуло кілька років, перш ніж інші компанії, такі як General Motors, Digital Equipment, Ford, Motorola, General Electric, Honeywell, Caterpillar, Boeing, Monsanto, AT&T, Federal Express, Texas Instruments і Xerox приєдналися до Procter & Gamble. Результати діяльності деяких з цих компаній покращилися. З'явилися перші публікації про роль командної роботи, такі як стаття Дональда Петерсена, президента Ford Motor Co. та стаття Брайана Дюмена у травні 1994 року.

Втім, вищезгадані зміни та зростаюче значення залучення працівників до корпоративних операцій були визнані і в Європі. Генрик Пуш, Лукаш Домбровський, Міхал Заборек, серед інших, посилаються на дані Четвертого європейського дослідження умов праці 2005 року. Згідно з цим дослідженням, нові форми організації праці впливають як на "тверді" (наприклад, фінансові результати), так і на "м'які" (наприклад, задоволеність працівників) сфери бізнесу. Модель командної роботи популяризується в європейських компаніях. Спочатку в трьох автомобільних компаніях, в трьох різних європейських країнах (Seat в Іспанії, Fiat в Італії, Renault у Франції). Понад 60% громадян ЄС працюють у командах.

Ці цифри показують роль і свідчать про еволюцію команд у компаніях. Європейська тенденція перейшла і до українських компаній, що також відображено в галузевих журналах (таких як *Personel i zarządzanie*), де почали визнавати позитивні ефекти командної роботи. Сьогодні вона є невід'ємною частиною роботи в корпорації та за її межами. З розвитком концепцій управління проектами в компаніях, створення ефективної команди стало ще більш важливим.

Таким чином, в компаніях і організаціях 21-го століття командоутворення стало самостійною дисципліною, яка постійно аналізується і розвивається дослідниками і практиками. Це пов'язано зі змінами в роботі корпорацій, які все

частіше працюють в проектній системі, а також приділяють все більше уваги аспекту управління людськими ресурсами. Існує багато типів команд, наприклад, цільові команди, команди знань, проектні команди або віртуальні команди. Однак спочатку варто обговорити, що таке команда, що її характеризує і чим вона відрізняється від групи.

1.2. Чинники командної роботи в публічній організації

Часто в розмовній мові терміни "група" і "команда" вживаються як взаємозамінні, без урахування важливих відмінностей, які існують між ними. Характер і потреби цієї роботи вимагають розрізняти ці терміни.

У розмовній мові під групою зазвичай розуміють сукупність індивідів. Щонайменше дві людини не взаємодіють між собою, незважаючи на те, що перебувають у спільному просторі та часі. У соціальній психології це визначення відповідає поняттю несоціальної групи. Словник PWN дає кілька визначень групи. Визначення групи як певної кількості індивідів, об'єднаних разом, або як колективу, члени якого пов'язані певним зв'язком, є найбільш близькими за змістом у контексті цих міркувань.

Дослідник Марек Павлак у своїй книзі "Управління проектами" зазначає, що, за словами американського психолога Едгара Шейна, групи повинні відповідати трьом основним умовам. Вони повинні характеризуватися взаємною взаємодією, психологічно вони повинні бути взаємно обізнані одна з одною (відчуття окремішності та існування інших груп) і усвідомлювати себе як групу. Вони також повинні мати спільну мету.

Команда визначається по-різному, залежно від науки, яка нею займається. Професор психології Барбара Козушник визначає команду (маючи на увазі робочий колектив) як специфічну соціальну групу, яка є елементом організації, пов'язану формальними і неформальними "зв'язками", що виконує конкретні завдання з метою отримання конкретного матеріального і нематеріального задоволення.

Більш конкретно поняття команди характеризують дослідники Кессбом та Едвард, згідно з якими це більше, ніж просто група людей, які усвідомлюють, що вони мають спільну мету. Це сукупність людей, які повинні покладатися на накопичені знання, навички і таланти кожного взаємозалежного члена команди. Кожна команда - це група, але не кожна група - це команда.

Одна з найпопулярніших характеристик і визначень команд була розроблена Джоном Р. Катценбахом і Дугласом К. Смітом (Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith). Вони визначають команду як невелику групу людей, які володіють взаємодоповнюючими навичками, мають спільний підхід до роботи, щиро віддані спільній загальній меті та конкретним завданням, за які всі вони відчують спільну відповідальність.

Команда розглядається як соціальна група. Соціальна група - це певна кількість людей (мінімум 3), пов'язаних системою відносин, регульованих інститутом, які поділяють спільні цінності та відокремлені від інших спільнот чітким принципом відокремленості. Соціальна група характеризується достатнім розміром. Вона має щонайменше трьох учасників, які виконують певні ролі в групі. Група спрямована на досягнення спільних цілей і завдань, що впливає на почуття солідарності та соціального зв'язку між її членами. Взаємодія, яка відбувається в групі, має постійний, частий і прямий характер, що призводить до спільної реалізації конкретної мети. Організаційна структура групи є стійкою, а ролі, моделі дій, форми контролю і влади мають вирішальне значення. Позиція людини в соціальній групі визначена, а її місце в структурі підпорядковане домінуючим відносинам, притаманним групі. Група відчуває свою відмінність від інших і має власну свідомість. Соціальна група також має власні спільні цінності.

У літературі часто згадується кілька умов, які впливають на формування групи-команди та її ефективність.

По-перше, дослідники часто звертають увагу на невелику кількість людей у команді. Наприклад, вищезгаданий Марек Павляк зазначає, що команда повинна складатися з невеликої кількості членів. Коли ми хочемо побудувати добре функціонуючу команду, невелика кількість людей є фундаментальною, це, в свою

чергу, Павляк цитує іншого дослідника, Веста. Подібну закономірність відзначають й інші дослідники Манфред Геллерт і Клаус Новак, які починають своє визначення командної роботи зі згадки про співпрацю 2-8 професіоналів. Однак досвід і дослідження показують, що співпраця є найбільш ефективною, коли в команді від 3 до 8 осіб. У таких командах комунікація відбувається набагато легше, а коли ви виходите за межі цієї кількості учасників, співпраця стає складнішою і менш ефективною. Варто пам'ятати, що це не є правилом і, залежно від масштабу завдання, кількість учасників може бути більшою. Джон Р. Катценбах і Дуглас К. Сміт, чиє визначення було наведено в попередньому розділі, вважають малою групою від двох до двадцяти п'яти осіб.

По-друге, що характеризує членів команди - це взаємодоповнюючі навички. Про це згадують згадані вище Вест і Літке, а також Манфред Геллерт і Клаус Новак, які в описі командної роботи також посилаються на характеристики членів команди у вигляді різноманітних знань і навичок. Взаємодоповнюючі навички означають, що вони мають різноманітні компетенції. Інші автори, Джон Р. Катценбах і Дуглас К. Сміт, поділяють їх на три основні компоненти: досвід, навички вирішення проблем і прийняття рішень та міжособистісні навички.

По-третє, важливим компонентом команди є те, що Вест назвав зобов'язанням працювати заради спільної мети і спільних завдань. Тут ми маємо справу з двома елементами - прихильністю і метою. Манфред Геллерт і Клаус Новак також посилаються на ці елементи у своєму визначенні командної роботи. Мета має бути конкретною, а проблема або завдання, над яким вони працюють разом, має бути складною і визначеною. Літке також згадує про роль сильної прихильності до роботи. Недостатньо мати мету, потрібно бути відданим її досягненню. Вже згадані Джон Р. Катценбах і Дуглас К. Сміт вважають, що роль спільної мети і конкретних завдань є вирішальною. Чітко визначена загальна мета мотивує членів команди до дій. Загальна мета складається з конкретних цілей, які показують, яким є бажаний результат. І найголовніше - досягнення конкретного командного результату залежить насамперед від взаємозв'язку між обома типами цілей.

Четвертий компонент - це спільно узгоджені правила, тобто те, як команда хоче підійти до виконання завдання, і прийняття всіма членами узгодженого підходу. Це часто повторювана тема у визначеннях командної роботи і самої команди, про що також згадують Сміт і Катценбах. Щоб бути ефективною, команда повинна виробити спільний підхід до поставлених завдань, тобто спосіб, у який вона має намір досягти своєї мети, прийнятний для всіх членів.

І останнє, але не менш важливе питання - це питання спільної відповідальності, яку автори визначають як необхідність, що впливає зі спільної довіри, давати один одному в команді обіцянки, які відповідають фактам і можливостям кожного члена. У цьому випадку важлива чесність з іншими членами команди. Спільна відповідальність і почуття відповідальності один за одного є важливим елементом у більшості визначень, що стосуються команди. Завдання одне, і вся команда працює на результат. Кожен відповідає за свою частину і водночас за результат. Коли члени усвідомлюють це, ми можемо говорити про команду.

Для того, щоб відрізнити команду від групи, Марек Павляк виділяє такі елементи, як: причина співпраці (місія, статут як акт призначення), почуття залежності, участь у вигодах від вирішення проблеми та прийнятих рішень, а також почуття відповідальності. Він зазначає, що результати командної роботи найкраще відображає термін "синергія". Ефективно працюючи разом, можна згенерувати вирішення проблем, яке буде кращим, ніж якби хтось працював над ними поодиночі.

Таким чином, група - це більш широке поняття, ніж команда. Команда - це завжди група, але не кожна група є командою. Прикладом може бути навчальна група в університеті. Хоча вона була створена з певною метою (менші групи полегшують студентам навчання і дозволяють їм працювати в більш комфортному середовищі), вони не мають конкретної, спільної мети (окрім загальної - здобуття знань, яка повинна характеризувати всіх студентів, а не тільки цю конкретну групу). У такій групі немає явних відмінностей між ролями (всі є студентами, у них є представник - староста, але він не виконує функції лідера), стосунки виникають скоріше в результаті зустрічей на заняттях і є досить неформальними (звичайно,

дружба формується, але вона не визначається колективом). Діяльність студентів зосереджена на здобутті знань, слуханні та спілкуванні з викладачем, але це не призводить до єдиної мети, спільної для всіх, лише до власних цілей. Те саме стосується і відповідальності. Кожен несе відповідальність за результати, яких він досягає в навчанні.

Однак буває, що з цієї групи викладачів мають розвиватися команди. Викладач дає тему для завдання, над яким працюють у командах з кількох людей. Це чітко визначена проблема, і протягом певного періоду часу студенти працюють над нею разом у малих групах. Члени таких команд беруть на себе різні ролі та розподіляють завдання між собою. Кожен знає, що він робить і що доручено іншим учасникам. Для того, щоб успішно вирішити проблему, учасники зустрічаються і взаємодіють. Між ними існує взаємна залежність. Кожен активно сприяє досягненню спільної мети, а відповідальність є колективною (майже завжди несуть спільну відповідальність).

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ КОМАНДНОЇ РОБОТИ У КОМУНАЛЬНОМУ НЕКОМЕРЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА»

2.1. Аналіз діяльності управлінської команди у КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

У літературі зазначається, що команду можна сформувати двома різними способами. Перший полягає у визначенні мети, для якої ви формуєте команду, а потім у підборі членів таким чином, щоб максимізувати їхній вплив на реалізацію цієї мети. Ця модель називається акомодативною. Другий спосіб базується на розвитку працівників, розширенні їхніх знань та компетенцій. Таким чином, команда формується, дивлячись на можливості розвитку членів команди. Ми називаємо цей спосіб розвиваючою моделлю.

Формування команди - це поетапний процес; це постановка цілей, визначення правил дій, формулювання очікувань, визначення інформаційних потоків, встановлення групових ролей. Тімбілдінг - це також формування взаємовідносин між членами команди; узи близькості, взаємні установки, способи вирішення конфліктів, тип підтримки, що надається один одному, тощо.

Брюс Вейн Такман, дослідник групової динаміки та процесів, є творцем однієї з найпопулярніших концепцій, пов'язаних з цією темою, а саме: теорії фаз розвитку групи та команди. Існує чотири етапи формування команди.

Перший - формування. На цьому етапі члени групи знайомляться із завданнями, правилами та методами, шукають інформацію та ресурси, покладаються на лідера або координатора.

Другий етап - штурм. Цей етап починається з першого серйозного конфлікту в групі. Виникає емоційний опір виконанню завдання. На перший план виходять суперечливі думки членів команди, і виникає конфлікт.

На третьому етапі, який називається нормуванням, конфлікт вирішується, співпраця розвивається, відбувається обмін думками та встановлення нових норм на основі отриманих уроків.

Четверта фаза називається виконанням. Проявом цієї фази є існування команди та гнучкий розподіл ролей. Це етап пошуку та впровадження рішень.

Дослідники К. Адамс та Г.Д. Галанес по-різному виділяють етапи побудови команди. Спочатку група вступає в стадію формування. Він характеризується впорядкуванням стосунків між членами, розробкою ролей і правил, роботою над взаємовідносинами. Цей процес супроводжує так звана первинна напруженість, тобто взаємодія між членами групи відбувається у ввічливій формі і супроводжується незручними паузами в розмові. Після цього настає етап конструктивної співпраці, тобто час, коли команда зосереджується на виконанні поставленого завдання. Це супроводжується вторинним напруженням, тобто пов'язаним із суперечливими думками щодо важливих для команди питань. Остання напруга, яка може супроводжувати команду, - це третинна напруга, тобто така, що виникає внаслідок конкуренції за владу і позиції в команді.

Майк Вудкок, з іншого боку, у своїй книзі "Посібник з розвитку команди" виділив чотирифазну послідовність розвитку команди. На першій фазі команда характеризується відсутністю форми. Вона неоформлена. Вираження почуттів уникають, цілі характеризуються невизначеністю, а роль керівника є важливою, оскільки саме він приймає більшість рішень.

Друга фаза отримала назву "команда-експериментатор", оскільки вона орієнтована на спроби та експерименти. Члени команди уважніше прислухаються один до одного і відкрито розповідають про себе та проблеми, з якими стикаються. Вищезгадані характеристики зводяться до процесу, який називається інтроспекцією, в якому група аналізує себе.

На третьому етапі, коли формується консолідована команда, основна увага приділяється міжособистісним стосункам, що виникають у результаті співпраці. Чітко визначаються завдання, узгоджуються цілі та розпочинається групова дискусія, яка веде до вирішення поставленого завдання.

Четвертий етап - етап формування зрілої команди. Вона характеризується відкритістю у прояві емоцій, появою різноманітних рішень, структурованим способом роботи та командним стилем керівництва. Члени групи визнають внесок один одного в команду і поважають один одного.

Підсумовуючи вищесказане, в літературі найчастіше вказують на чотири етапи, які проходить команда, перш ніж стати повноцінною. Ці етапи є своєрідними "переломними моментами", вирішення яких визначає силу чи слабкість команди.

1 Етап включення, консолідації; члени команди знайомляться один з одним, зі своїми інтелектуальними, професійними можливостями. Вони знайомляться зі своїми цілями та власними завданнями. Учасники формують власну структуру, групові ролі та норми, створюються взаємозалежності. Формується командна атмосфера. Часто це період невизначеності та хаосу.

2 Етап адаптації; структура команди закріплюється, окремі члени намагаються знайти своє місце в групі, "вписатися" в завдання. Це етап конфронтації, який, тим не менш, необхідний для того, щоб продовжувати ефективно працювати. Саме тоді варто обмінюватися думками про інших членів команди. Виявлення ставлення один до одного необхідне для того, щоб очистити існуючі відносини. Це період перевірки поведінки членів команди, випробовування сильних сторін, з'ясування того, які типи поведінки є прийнятними. Це період створення альянсів, розподілу влади. Якщо команда не пройде цей етап, то ефективність виконуваних завдань почне знижуватися. Інший можливий результат - так звана атомізація дій, коли кожен член команди "займається своєю справою".

3. Стадія стабілізації, нормалізації; це період, коли команда стає згуртованою, можливе обговорення між її членами як завдань, так і взаємовідносин. Ситуація в команді нормалізується, поведінка її членів починає регулюватися спільно виробленими правилами. Виникає співпраця, члени команди починають підтримувати один одного, зростає довіра, формуються дружні стосунки, відбувається обмін думками і створюється відчуття ідентичності. Взаємне прийняття є результатом можливості висловити погляди, пережити кризу,

встановити взаємне ставлення. Згуртованість команди видно через реалізовані принципи та відмінність від інших груп.

4 Етап взаємодії; міжособистісні проблеми вирішені, ролі визначені та узгоджені. Відбувається відкрите, безпосереднє спілкування. У команді з'являється "робочий дух", працівники відчують приплив енергії. Продуктивність праці на цьому етапі найвища. Члени команди мислять в категоріях мети і завдань, які необхідно виконати, усвідомлюють існування синергії і приймають себе. Вони беруть на себе відповідальність за результати роботи команди.

Тривалість фаз може бути різною, а межі між фазами не обов'язково мають бути чіткими; деякі фази можуть проходити паралельно, особливо коли існує зовнішній тиск, що вимагає прискорити "дозрівання" команди. Часто командоутворення зупиняється на першій фазі. Поверхневе розпізнавання потенціалу членів команди, надто швидкий розподіл ролей створює хибне переконання, що вже відомо, хто є хто і як все має працювати. Другий етап є найскладнішим, оскільки може зруйнувати враження згуртованості та доброзичливої атмосфери.

Кожен з цих етапів має різні вимоги з точки зору управління знаннями. На першому етапі важливо інвестувати в емоційний капітал співробітників. На рівні групових знань не існує знань "знаю-хто"; єдиною формою групових знань є знання "знаю-що". На другому етапі важливо знати цілі діяльності, щоб збалансувати відцентрові сили. Необхідно інвестувати в знання "чому". Співробітники повинні, перш за все, ознайомитися з політиками і процедурами, створити їх самі або впровадити зовнішні знання в цьому відношенні. На третьому етапі важливу роль відіграють процедури, тобто кодифікація знань та системи обміну інформацією. На етапі взаємодії знання набувають персоналізованої форми. Існує менша залежність від документів, оскільки члени команди добре знають свої компетенції та можливості; вирішальну роль відіграють знання "хто" і "чому".

Нижче наведено приклади запитань для перевірки того, чи команда вже сформована:

- Чи всім членам команди відома мета діяльності? (назвіть кілька схожих за звучанням цілей і попросіть визначити правильну)

- Чи є атмосфера в команді неформальною і чи почувуються працівники розкуто?

- Чи відбуваються дискусії, в яких беруть участь усі члени команди?

- Чи кожна ідея серйозно розглядається в команді?

- Чи часто трапляється критика і чи відбувається вона у формі, прийнятній для тих, кого критикують?

- Коли приймаються рішення, чи точно сформульовані ролі (хто, що, коли, як, повинен виконувати)?

- Чи є лідер команди яскравою зіркою і чи дотримується він принципу "командна робота відбувається тоді, коли багато людей виконують поставлене мною завдання"?

- Чи те, ЯК виконуються завдання, є більш важливим, ніж те, ХТО контролює команду?

Залежно від того, на якому рівні перебуває команда, лідер акцентує увагу на інших аспектах лідерства - приклади того, як дослідити поведінку лідера та членів команди на кожному етапі, наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Контрольний список поведінки лідера та членів команди

Етап перший: незріла команда	
Дія	ТАК
У нас є можливість познайомитися один з одним	
Я наводжу приклади поведінки, якої очікую від інших	
Я запрошую ділитися коментарями, проблемами	
Заохочую до виявлення власних сильних і слабких сторін	
Роблю командну діяльність цікавою	
Надаю підтримку іншим	
Етап другий: команда-експериментатор	
Дія	ТАК
Заохочую до більшої відкритості	
Залучаю членів команди до самоаналізу, до постановки запитань	
Я будує зв'язки між людьми в команді	
Дозволю конфліктам виходити на поверхню	
Уважно слухаю тих, хто ставить під сумнів рішення та методи вирішення проблем	
Створюю умови для експериментів, де це можливо	

Надаю максимальну підтримку	
Заохочую членів команди висловлювати свої претензії	
Шукаю точки дотику	
Етап третій: команда консолідується	
Дія	ТАК
Розвиваю у підлеглих навички вирішення проблем	
Розвиваю здатність підлеглих приймати стратегічні рішення	
Я розвиваю індивідуальні навички моїх підлеглих	
Дбаю про те, щоб найбільш компетентні працівники допомагали менш компетентним	
Я заохочую людей до об'єднання зусиль	
Я святкую успіхи разом зі своїми підлеглими	
Я роз'яснюю цілі, яких потрібно досягти	
Я регулярно перевіряю результати роботи команди та вношу корективи	
Надаю лише помірну підтримку	
Етап четвертий: зріла команда	
Дія	ТАК
Сприяю співпраці з іншими командами	
Експериментую з різними формами лідерства	
Змінюю принципи лідерства відповідно до зміни завдань	
Уточнюю цінності, яким ми служимо	
Розглядаю можливості мати більший вплив на організацію	
Я заохочую неформальне спілкування	
Боротьба з егоїстичним ставленням	
Я піддаю роботу команди зовнішньому оцінюванню	
Я вже надаю мінімальну підтримку	

Швидкий розвиток команди, який іноді призводить до високої продуктивності, не триває вічно. Настає час, коли деякі команди розформовуються, а їхні члени переходять до роботи з іншими співробітниками. Для деяких команд це п'ята стадія - дезінтеграція, розпад команди. Це стосується, наприклад, проектних команд, робочих груп, які мають тимчасовий характер. Як тільки мета досягнута, команду розпускають. Нездатність побачити тимчасову природу деяких команд стала причиною їхнього падіння; всі групи такого роду через деякий час вступають у фазу занепаду.

Розроблено багато структурованих методів побудови команди. Техніку командоутворення можна описати як процес діагностики правильності робочих процедур команди та надання допомоги групі у створенні норм поведінки. Діагностика робочих процедур має на меті визначити, чи виконання конкретних завдань, розв'язання проблем та прийняття рішень ґрунтується на завданнях, а

також як відбувається створення групових норм, які заохочують аналіз та обговорення результатів роботи команди. Використання цих норм призводить до взаємовідносин між членами команди, які сприяють успіху команди в цілому.

Техніки тимбілдингу також передбачають роботу з лідерами, які повинні навчитися розподіляти владу, мотивувати команду і створювати атмосферу довіри та відданості.

Техніки тимбілдингу використовують вправи та тренінги для покращення навичок комунікації, постановки цілей, діагностики групових процесів, усвідомлення людьми своїх обмежень.

Щодня формується одна команда і розпадається інша. Ті, що вірять у свою важливість для успіху компанії, зберігаються. Ті, якими погано керують і які є командами лише за назвою, розпадаються. Це відбувається як тоді, коли організації дотримуються традиційних методів управління, так і тоді, коли вони надмірно модернізовані.

2.2. Оцінка ролі керівника в процесі реалізації командної роботи у КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

Командна робота, команда - ключове поняття в сучасних управлінських концепціях; команда стає "героєм дня".

Формулюються наступні гіпотези щодо майбутньої організації роботи:

- Класична ієрархія та організація взаємовідносин в організації стане розмитою. Організації матимуть просту, гнучку структуру. Вони будуть засновані на реалізації процесів, а не на виконанні окремих функцій чи завдань. Лідерство, вміння координувати діяльність та керувати командою - це ті компетенції, які знадобляться менеджерам.

- Більшість майбутніх завдань виконуватимуть проектні команди, які реалізовуватимуть динамічні та короткострокові проекти. Склад проектних команд доповнюватимуть постачальники, клієнти, дистриб'ютори тощо.

- Незалежно від розміру, компанії перетворюються на ефективні команди, що швидко навчаються.

- Системи оцінювання будуть зосереджені на командних навичках, а оцінюватимуть їх самі члени команди.

- Єдиною константою в організації будуть зміни: реструктуризація та оптимізація на основі нескінченної конфігурації проектних команд.

Команди стають все більш важливими в першу чергу з наступних причин:

1. Команди в організації є "генами знань"; зазначається, що в сучасних організаціях найпоширенішим носієм знань є команди працівників. Це пов'язано з тим, що командам працівників доручають виконання завдань і проектів, реалізація яких приносить нові знання як організації в цілому, так і окремим працівникам. Це, наприклад, дослідження нових технологій, розробка нових організаційних рішень або трансформація організаційної культури. Важливість командної роботи та її вплив на створення цінності компаній визначається тим, що найважливіша частина процесу створення знань відбувається на груповому рівні. Організація, з іншого боку, забезпечує правильний контекст і умови, що сприяють командній роботі, а також створенню та накопиченню знань на рівні окремих осіб.⁴⁸ Спільне вирішення проблем підвищує ефективність поточної діяльності, збільшує інтенсивність інформаційних потоків і дозволяє використовувати навички співробітників. Це генерує новий досвід, який створює колективні знання. З іншого боку, крос-функціональні команди, об'єднуючи різних людей, стають інструментом для "екстерналізації" знань, розпорошених по всій організації, знань, які "заховані" в індивідуальних навичках, досвіді, індивідуальних ідеалах, цінностях або емоціях. Цей процес відбувається через діалог або колективну рефлексію, під час якої використовуються метафори або аналогії для полегшення обміну індивідуальними ресурсами знань. Крім того, функціонування робочих груп супроводжується ефектом синергії, який також відомий як організаційний ефект. Синергія - це явище, при якому ефект від дії факторів, що діють разом, в якомусь відношенні є більшим, ніж сума ефектів від функціонування кожного фактора окремо, а отже, незалежно один від одного. Це пов'язано з тим, що поведінка

елемента в системі відрізняється від поведінки ізольованого елемента, і для того, щоб її зрозуміти, необхідно враховувати взаємозв'язки, які існують між факторами. Саме ці внутрішні взаємозв'язки визначають характеристики "нової" системи, роблячи ціле більшим, ніж сума частин. У випадку з людськими командами джерела синергії, як правило, знаходяться в процесах вдосконалення і розвитку, в адаптації та активності. Коли різні люди працюють разом, їхні здібності та навички проникають, з'єднуються і доповнюють один одного. Результатом є поява нових навичок для команди в цілому. Сам факт різних спеціальностей, представлених окремими членами колективу, змушує кожного з них докладати зусиль, щоб точно пояснити власні думки іншим, зрозумілою для них мовою.

2. Організації все частіше розробляють і продають системні рішення (а не тільки продукти і послуги). Для цього фахівці з різних дисциплін повинні працювати разом. Тому сила команди полягає в різноманітності досвіду, навичок і поглядів; різноманітність - це суть і сила команд, особливо творчих та інноваційних команд.

3. Команди - це відносно простий та ефективний метод досягнення складних результатів на різних рівнях організації. Будь-яка група людей може сформувати ефективну команду. Вони можуть працювати на будь-якому рівні організації. Хороша команда може приносити відчутну користь як на нижчих рівнях організаційної ієрархії: наприклад, робітники, персонал з продажу товарів і послуг, так і на рівні вищого керівництва.

4. Діяльність, що виконується в команді, дає відчутні результати; справжні команди, як правило, працюють краще, ніж робочі групи та окремі особи, які виконують свої індивідуальні завдання. Дослідження показують, що команди в чотири рази продуктивніші, ніж прості групи працівників. Але це ще не все. Команди значно підвищують професійний розвиток працівників, дозволяючи недосвідченим співробітникам приєднатися до них і швидко та безперешкодно вчитися у досвідчених колег. Ще однією важливою перевагою є розподіл праці: сьогодні, при високих витратах на робочу силу, компанії не можуть дозволити собі витрачати робочий час даремно, кожен працівник має такі обов'язки, що вони

заповнюють щонайменше вісім годин на день, працівники перевантажені роботою, а команда дозволяє ефективно розподіляти працю та розподіляти ресурси в кризових ситуаціях.

Зростаюча роль команд вимагає нових підходів до роботи та нових компетенцій у працівників. Управління стає більш розподіленим, ротаційним, делегованим і віртуальним; ступінь присутності цих характеристик варіюється від організації до організації. Змінюється також становище працівників і домовленості між ними та роботодавцем. Виникає необхідність адаптувати принципи управління персоналом до командної роботи. Ці зміни також вимагають нової філософії та стилю для менеджерів-лідерів. Стратегічне мислення має поєднуватися з інноваціями з точки зору залучення працівників до їх реалізації. Цього можна досягти, створивши ситуацію, в якій працівники відчуватимуть, що вони роблять свій внесок в успіх компанії - і, в меншому масштабі, в успіх команди.

Поняття команди, командної роботи не є новим, але знання про те, як працює команда, відомі не до кінця; багато практиків не бачать можливостей, які відкриває командна робота. В основі концепції лежить визначення Й. Катценбаха, згідно з яким "команда - це невелика група людей, наділених взаємодоповнюючими навичками, які віддані спільним цілям і виконанню завдань, за які вони несуть спільну відповідальність".

До основних переваг команди можна віднести:

- У команді об'єднуються індивідуальний досвід і різні взаємодоповнюючі навички, що призводить до того, що навички та досвід кожного члена команди переважають. Різноманітність навичок, знань дозволяє більш ефективно реагувати на різні виклики, що постають перед організацією.

- Спільне формулювання цілей, способів роботи сприяє розвитку ініціативи. Команди гнучкі, швидко реагують на зміну обставин і вимог, здатні адаптувати свої дії до нових ситуацій.

- Їм притаманний унікальний соціальний вимір, що підвищує ефективність роботи. Долаючи перешкоди формування команди, її члени вибудовують взаємну

довіру, вчаться покладатися на інших; цей процес перетворює групу людей на команду, а досягнуті результати стають винагородою самі по собі.

- У команді легше модифікувати поведінку окремих людей через спільну прихильність; зміни не є такою ж загрозою, як для окремої людини. Будучи гнучкими та відкритими до нових рішень, команди пропонують своїм членам більше можливостей для особистого розвитку та модифікації поведінки.

Робоча команда - це специфічна соціальна група. Команда характеризується багатьма груповими ознаками, серед яких важливими є

- групові норми; всі групи встановлюють певні стандарти поведінки (норми) для своїх членів. Робочі команди створюють власні стандарти соціальної та трудової поведінки. Як тільки норми встановлюються, з'являються тенденції до їх зміцнення та підтримки. Норми, встановлені членами групи, можуть відповідати або не відповідати нормам організації в цілому. Групи чинять тиск на своїх членів, щоб домогтися відповідності їхньої поведінки груповим зразкам. Таким чином, вони створюють моделі прийнятної поведінки, які приймаються членами групи,

- групова згуртованість; це рівень розвитку зв'язків між членами групи і рівень розвитку "групового духу". Дуже згуртовані команди демонструють сильний зв'язок, що виражається у взаємній лояльності один до одного та повазі до групових норм. Згуртованість є бажаною рисою, але якщо згуртована група не ідентифікує себе з цілями організації, вона може бути найбільш дисфункціональним типом команди в організації. Згуртованість є визначальною та об'єднуючою характеристикою всіх групових процесів; її можна вважати своєрідним мірилом, "термометром", що показує, чи є колектив групою.

- склад групи; більшість видів групової діяльності вимагають різноманітних навичок і знань. Отже, гетерогенні групи є більш ефективними, ніж гомогенні, особливо коли йдеться про творчі завдання, що вимагають винахідливості. Різноманітність, зумовлена статтю, особистістю, поглядами, талантами, а також культурними відмінностями, сприяє виникненню конфліктів і водночас стимулює творче мислення, призводить до покращення процесу прийняття рішень. Часто

культурно відмінним групам складніше навчитися працювати разом і вирішувати проблеми, але через деякий час ці відмінності зникають.

- Розмір групи; групова практика показує, що менші групи виконують завдання швидше, ніж великі. Однак, якщо група вирішує більш складні завдання, велика група може працювати краще; великі групи збирають різноманітні дані більш ефективно, але в той же час малі групи краще вміють використовувати ці дані. Багато що залежить від таких змінних, як особистість членів групи, завдання, які має виконувати група, та ефективність керівництва. Основне емпіричне правило - розмір групи має бути достатнім для того, щоб забезпечити ресурси, з яких можна було б черпати як для досягнення організаційних цілей, так і для задоволення потреб членів групи. Результати досліджень підтверджують, що великі команди є менш креативними, що може бути пов'язано з труднощами ефективного контакту великої кількості людей та координації їхньої діяльності. Максимальна кількість членів відносно великої команди - 1012 осіб.⁵¹ Натомість менші команди, незважаючи на легкість взаємної комунікації, не можуть розраховувати на достатню багатогранність позицій і поглядів. Це також підтверджується практичним досвідом багатьох компаній, наприклад, у Великій Британії, де робочі групи зазвичай складаються з 6-11 осіб.⁵²

Однак групи і команди - це не одне і те ж саме. Цільова група складається з людей, які взаємодіють переважно для обміну інформацією та прийняття рішень з метою допомогти один одному досягти результатів, за які відповідає кожен член групи. Натомість групи не мають ані потреби, ані можливості займатися колективною роботою, що вимагає спільних зусиль. Їхні результати - це сума індивідуальних внесків членів групи. Не існує позитивного синергетичного ефекту, коли загальний рівень продуктивності перевищує суму індивідуальних внесків.⁵³ З іншого боку, робоча команда створює позитивний синергетичний ефект, координуючи роботу своїх членів; внески окремих членів призводять до результату, який є більшим, ніж сума індивідуальних внесків.

Відмінності між командою та групою також полягають у: специфіці мотивації: в групах - скоріше міжособистісні зв'язки, в команді - матеріальна

винагорода; організаційна диференціація; у випадку команди вона більш виражена, ніж у випадку групи; ефекти роботи та функціональної диференціації; у групі відсутня функціональна диференціація, в команді можна помітити "вправність" у групових рішеннях, можливість використання спеціальних кваліфікацій окремих членів команди тощо.

2.3. Аналіз формування командного стилю керівництва досліджуваному закладі охорони здоров'я

Беручи до уваги ступінь співпраці та досяжні результати, можна виокремити п'ять різних рівнів співпраці персоналу:

1. Робоча група; її метою не є досягнення надзвичайних результатів, виконання поставленого перед нею завдання не вимагає формування команди. Члени групи обмінюються інформацією, досвідом, думками, допомагають один одному приймати рішення. Їх робота знаходиться в межах їх індивідуальних обов'язків. Така група не має спільної загальної мети або конкретних завдань, які б вимагали командної роботи і спільної відповідальності. Деякі робочі групи еволюціонують у команди.

2. Псевдокоманда; це група, яка прагне до високої продуктивності, але в той же час її члени не зосереджені на спільній роботі і не підзвітні. Як і в робочій групі, псевдокоманда не формулює спільної загальної мети або конкретних завдань. Її функціонування лише відволікає членів від виконання індивідуальних завдань, не приносячи жодної користі натомість. У псевдокоманді сума спільних зусиль є меншою, ніж індивідуальний потенціал кожного члена. Отже, з усіх видів співпраці псевдокоманди роблять найменший внесок у результати діяльності компанії.

3. Потенційна команда; співробітники намагаються створити спільну мету, але вона не трансформується в конкретні дії або не має взаємоприйнятого способу роботи чи правил підзвітності. У будь-якій організації є потенційні команди працівників, які прагнуть збільшити свій вплив на результати діяльності компанії.

4. Справжня команда; ефективно функціонуюча, зі сформульованими цілями, завданнями, стилем роботи та обов'язками.

5. Високоєфективна (вище середнього) команда; представляє найвищий рівень продуктивності, має характеристики справжньої команди, відрізняється від інших команд сильними емоційними зв'язками між учасниками, які дбають про розвиток та успіх один одного, віддані роботі, ідентифікують себе з нею.

Використовуючи критерій мети діяльності, можна виділити наступні команди :

- команди вирішення проблем; члени обмінюються думками або пропонують вдосконалення процесу та методів роботи. Вони рідко самі впроваджують запропоновані заходи. Проблемні команди використовуються в компанії для пошуку шляхів підвищення якості, усунення відходів, зменшення витрат на оплату праці тощо.

- самокеровані робочі команди; команди, які беруть на себе обов'язки своїх керівників, контроль за темпом роботи, постановкою завдань, методами контролю, самі приймають нових членів і т.д.

- міжфункціональні команди; складаються з працівників одного ієрархічного рівня, але з різних підрозділів компанії, які об'єднуються для виконання конкретного завдання. У багатьох організаціях горизонтальні цільові команди створюються роками, виходячи за межі роботи окремих бізнес-підрозділів. Міжфункціональні команди - це ефективний спосіб дати можливість співробітникам з різних сфер діяльності організації або з різних організацій обмінюватися інформацією, розробляти нові ідеї, вирішувати проблеми.

- віртуальні команди - дозволяють досягти спільної мети, використовуючи комп'ютерні технології для об'єднання членів організації, які фізично віддалені один від одного. Вони уможливають взаємодію незалежно від того, чи знаходяться працівники в сусідніх кімнатах, чи на різних континентах. Основними відмінностями таких команд від команд, що працюють віч-на-віч, є обмежений соціальний контекст, здатність долати часові та просторові обмеження, а також відсутність паравербальних і невербальних сигналів. Команди можуть складатися

з членів однієї організації (наприклад, глобальні організації), а можуть поєднувати членів організації з працівниками інших підрозділів (або людьми з-поза меж організації загалом). Віртуальні команди не є частиною організаційної структури жодного підрозділу. Вони виконують завдання в межах існуючих організаційних підрозділів. Вони можуть діяти постійно, періодично або створюватися в конкретній ситуації.

Основні фактори, які відрізняють віртуальні команди від "очних" (постійних, нерозпорошених) команд, наведені нижче.

Віртуальні команди пропонують багато нових можливостей як для працівників, так і для організацій; найчастіше згадуються такі переваги:

- віртуальні команди дозволяють використовувати знання та час працівників не лише для потреб однієї, але й для потреб багатьох організацій. Вони дозволяють використовувати знання людей, що належать до інших організацій;

- вони дають можливість формувати оптимальні команди працівників. Створюють команди "розпорошених" фахівців у різних галузях, з якими часто не може зрівнятися жодна команда "стаціонарних" фахівців, навіть якщо її члени переїжджатимуть або їздитимуть на роботу до місця спільної роботи на час проекту;

- дають можливість знизити витрати на функціонування; віртуальні команди демонструють вищу ефективність роботи, вони здатні до видатних досягнень;

- збільшують простір свободи дій людей, можливість вибору роботи;

- дають можливість працівникам "бути в двох місцях одночасно";

- вони змінюють відносини між працівником і роботодавцем, працівник більше не повинен довіряти свою долю одній компанії на довший період часу, вони дають можливість легшого переходу в іншу організацію, що гарантує більшу гарантію зайнятості.

Віртуальні команди також створюють певні ризики, такі як: послаблення зв'язків між працівниками, цілі віртуальної команди можуть конкурувати з цілями рідної компанії працівника, працівник стає лояльним насамперед до себе, потім до групи найближчих колег - і лише в останню чергу до поточного місця роботи,

віртуальні команди можуть сприяти розвитку культури "буйного" індивідуалізму, вони "розмивають" межі приналежності працівника до компанії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ІНСТРУМЕНТУ АКТИВІЗАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

3.1. Технології формування управлінських команд в медичних організаціях

Використання командної роботи створює можливість для організації досягти кращих результатів без значного збільшення витрат. Однак, просто перетворення групи на команду не призводить до автоматичного підвищення її ефективності. Ефективні, тобто високоефективні, команди мають певні характеристики. До ключових елементів, що впливають на ефективність команд (під якими розуміють об'єктивні показники виконання роботи, оцінки ефективності роботи команди, сукупні показники задоволеності працівників), відносяться

1. Спосіб формування команди - тімбілдінг; на практиці існують дві моделі ефективного формування команд, що взаємодоповнюють одна з одною моделі ефективного формування команди:

Модель відповідності; суть її полягає в припущенні, що вже на ранній стадії формування команди необхідно привести у відповідність: цілі, процеси, робочі інструменти та кваліфікацію окремих членів - в результаті чого досягається плідна співпраця; і так:

- цілі; вони повинні бути простими, образними та емоційно стимулюючими. Вони повинні бути визначеними і складними для всієї команди,

- процеси; вони важливі для взаємного пристосування членів команди, у випадку суворих процесів важливо перевірити, чи розуміє команда діючі процедури

- інструменти; використання спільних інструментів є важливим аспектом роботи в певних типах команд, наприклад, віртуальних, міжнародних або

виробничих. Використання єдиних технологічних рішень дозволяє забезпечити узгодженість, наприклад, у передачі інформації.

- Навички: на додаток до спеціалізованих, додаткових навичок, необхідно відбирати в команду людей з міжособистісними навичками, пов'язаними з груповою комунікацією.

Модель зрілості; допомагає встановити існуючу структуру групи, щоб дозволити їй розвиватися далі, гарантуючи вищу продуктивність. Суть полягає у встановленні рівня розвитку команди, і на кожному з цих рівнів існують певні проблеми, які необхідно вирішити. Модель визначає час, необхідний команді для переходу з поточного на наступний рівень розвитку. Ефективність команди вимірюється її здатністю завершити проект в межах встановленого часу та бюджету. Перехід на наступні рівні підвищує продуктивність за рахунок оптимізації різних аспектів роботи команди.

2. Організація команди; можна виділити наступні типові організаційні моделі командної роботи:

- мережева; характеризується рівною участю всіх членів у прийнятті рішень (роль лідера може бути перехідною). Члени команди спілкуються один з одним. Перевага такої структури полягає в тому, що команда може бути легко відновлена, якщо лідер йде, оскільки всі члени мають уявлення про хід роботи. Лідер координує роботу і виконує адміністративні функції. Така модель добре працює на ранніх стадіях роботи над конкретним завданням. Розмір команди не повинен перевищувати 8-12 осіб.

- зіркоподібна; команда з такою організацією характеризується сильною позицією лідера, який є посередником у передачі всієї інформації між членами команди. Лідер - єдина людина, яка знайома з усіма роботами, пов'язаними з проектом. Ця модель добре працює для подальшої роботи над завданням. У цьому випадку команда може складатися з людей з різним рівнем складності та навичок.

- ізоморфна; ця структура характеризується відображенням структури проекту (завдання), що виконується командою, вона "віддзеркалює" структуру

проекту в структуру команди. Розробка проектної документації, розподіл завдань відбувається відповідно до компетенцій членів команди.

- спеціалізований; структура команди адаптована до можливостей і кваліфікації команди, тому завдання розподіляються відповідно до їхньої спеціалізації; найдосвідченіший член команди відповідає за весь проект.

- неогоїстична; основою роботи є завдання та їхня важливість. Робота всіх членів команди підпорядкована їх виконанню. Команди мають спільну (в різний час і різною мірою) мету - завершити роботу. Внесок у загальний проект та окремі завдання не підлягають особистому ототожненню з кінцевим завданням. Виконані завдання є успіхом або невдачею всієї команди.

3. Склад команди, ролі, які виконують члени команди; сила команди полягає в різноманітних навичках, досвіді та поглядах. Чим більша різноманітність людей, тим більше шансів на інноваційні рішення. Члени команди виконують певні ролі; дослідження показують, що для успіху команди (незалежно від того, наскільки талановитими є її члени) необхідно щонайменше десять різних ролей (при цьому передбачається, що члени команди можуть виконувати більше однієї ролі). На думку А. Тромпенаарса, в групі повинно бути такі ролі:

- Мислитель; він є творцем ідей, джерелом креативності команди, мислить нестандартно.

- Локомотив; змушує людей мобілізуватися навколо завдання, вірити в нові ідеї, мати сили для їх реалізації або продовжувати працювати, незважаючи на невдачі або зневіру.

- Шукач джерел; першовідкривач нової інформації; раніше невикористаних ресурсів. Шукач відкриває нові "вікна можливостей".

- Координатор; нові ідеї не приймаються командою автоматично, людина, яка "відкриває ворота" для нових ідей, є координатором. Він також несе відповідальність за мобілізацію команди навколо нових ідей, дотримання робочого графіка, бюджету тощо.

- Спеціаліст; більшість продуктів (послуг) нових технологій є спеціалізованими і виробляються в нових галузях. Експертиза важлива для отримання конкурентної переваги від нового рішення.

- Реалізатор: ідея (проект) має сенс лише тоді, коли вона може бути ефективно реалізована. Тому роль реалізатора полягає в тому, щоб надати ідеї реальної форми.

- Душа команди; це соціальний, емоційний фахівець, який підтримує згуртованість команди.

- Критик: він або вона "присікає в зародку" ідеї, які є хибними і призводять до марної трати часу. Він також може покращити ідеї, які потребують доопрацювання, і перетворити їх на змістовні проекти. Однак надлишок критиків у команді може мати деструктивний ефект.

- Допитливий виконавець; незавершені проекти, продукти рідко бувають корисними для клієнтів. Виконавець допрацьовує, виправляє, дбає про деталі.

Правильний підбір працівників для цільових команд уможлиблює концепція Р. Мередіт Белбін і супроводжується інструментом опитування Self Perception Inventory (SPI) для вимірювання вподобань щодо ролей, які потенційно можуть бути взяті на себе і виконуватися в цільовій команді. SPI вимірює вподобання щодо виконання восьми групових ролей. Їхні особливості

На подвійну природу групових ролей вказував ще Р.М. Белбін. Особливо цікавими є його спостереження щодо негативних аспектів групових ролей. А саме, він стверджував, що кожна роль у команді пов'язана зі слабкістю, яка тим очевидніша, чим сильніша та частина особистості, яка визначає успіх і переваги індивіда (...). Слабкість - це не що інше, як протилежність силі. Звичайно, слабкості не можна занадто потурати. Їх треба спочатку визнати. Потім достатньо обмежити і контролювати їх прояв. Боротьба з темною стороною вподобаної ролі має сенс, якщо вона не руйнує характер ролі. Зрештою, рольова амбівалентність - природне явище, і слабкість в одній сфері - це ціна, яку ми платимо за силу, зосереджену в іншому місці.

Таблиця 3.1

Характеристики групових ролей

МОЖЛИВІ РОЛІ	ПОЗИТИВНІ	НЕГАТИВНІ
ПРАКТИК ОРГАНІЗАТОР (Виконавець)	Дотримується розроблених і перевірених стандартів, вмис структурувати власну поведінку та поведінку інших, слухняний, практичний, викликає довіру	Негнучкий, консервативний, неохоче змінюється, стриманий
ПРИРОДНИЙ ЛІДЕР (координатор)	Впевнений, спокійний, дисциплінований, домінантний, здатний бачити потенціал в інших людях, зосереджений на цілях, сильні міжособистісні навички, міжособистісні навички	Середній рівень інтелектуальних здібностей, сприймається як маніпулятор
ДІЯЧ (Локомотив)	Динамічний, сміливий, кидає виклик групі, орієнтований на подолання самозаспокоєності та інертності	Бажає провокувати інших, дратівливий, підриває почуття безпеки, легко засмучується безпеки, легко засмучується та імпульсивний
СІЯЧ ІДЕЙ (Мислитель)	Індивідуаліст, прогресивний, нетрадиційний у поведінці та мисленні, креативний, творчий, творчо мислячий, ентузіаст, схильний не помічати деталей, порушувати статус-кво	Агітаційний, гіперчутливий до критики, надмірно заклопотаний новими ідеями і нехтує практикою.
ЧОЛОВІК КОНТАКТІВ (Шукач джерел)	Володіє навичками міжособистісного спілкування, допитливий до світу. Міжособистісний, допитливий до світу, комунікабельний, прагматичний. Ентузіаст	Швидко втрачає інтерес до поставлених завдань, уникає конфліктних ситуацій, надмірно оптимістичний
СУДДЯ (Оцінюючий критик)	Розумний, обережний, здатний оцінювати інших по заслугах - позбавлений емоцій.	надмірно критичний, схильний до свавілля, дистанціюється від оцінюваної діяльності та людей, приховує емоції, не дуже енергійний
ТЕАМ МАН (Командний дух)	Уважний до потреб людей, лояльний, м'який і чуйний, здатний надихати «командний дух»	Нерішучий у кризових ситуаціях, покірний, має труднощі з рішучим оцінюванням роботи інших
ПЕРФЕКЦІОНАЛІСТ (ретельний виконавець)	Акуратний, охайний, сумлінний, педантичний,	Схильний бути заклопотаним деталями, відчуваючи напругу, пов'язану з

	зосереджений на доведенні розпочату справу до кінця. Принциповий. Дисциплінований	виконанням роботи, втрачає з поля зору роботу в цілому, неохоче ділиться завданнями з іншими
--	---	--

Оцінка навичок працівників у команді має важливе значення при їх відборі. Ч. Маргерісон і Д. Мак Канн на основі своїх досліджень сформулювали набір з 13 компетенцій, які вирішальним чином впливають на ефективність команди. Ці компетенції стосуються як лідерів, так і членів команди. Залежно від функції, що виконується в команді, ці компетенції поділяються на три ключові сфери навичок:

Навички по відношенню до людей.

Компетенції в цій сфері стосуються всіх членів команди. До них відносяться:

- Активне слухання - слухати, перш ніж приймати рішення;
- Ефективна комунікація - постійне інформування членів команди;
- Побудова відносин у команді - побудова довіри, поваги та взаєморозуміння між членами команди;
- Вирішення проблем і консультування - бути доступним і реагувати на проблеми інших;
- Спільне прийняття рішень - залучення членів команди до вирішення ключових питань;
- Управління відносинами з оточенням команди - координувати та представляти членів команди.

Навички щодо розподілу завдань. Ці компетенції актуальні для тих, хто зараз керує іншими. Вони включають в себе:

- Формулювання цілей - визначення досяжних цілей разом з командою, одночасно чинячи тиск для підвищення ефективності роботи;
- Встановлення стандартів якості - досягнення згоди з членами команди щодо стандартів якості;
- Розподіл праці - розподіл роботи відповідно до навичок та вподобань членів команди;

- Розвиток команди - підтримка інших у розвитку навичок, наявність плану навчання та розвитку для членів команди;

- Делегування - мінімальний нагляд як результат хорошої підготовки членів команди та довіри тощо.

Навички у сфері стратегії. Ця група компетенцій стосується вищого керівництва. Вона включає в себе:

- Мотивування - формулювання бачення майбутнього команди, надихання членів команди тощо;

- Стратегія - логічний аналіз ситуацій, передбачення проблем, які можуть виникнути, тощо.

Однак існують дилеми, пов'язані з різноманітністю навичок та ролей. Результати досліджень ефективності роботи різноманітних груп сповнені парадоксів; різноманітні команди мають великі шанси як на провал, так і на вражаючий успіх. Це залежить від якості групових процесів. Гомогенні команди менш ризиковані, але їхні потенційні досягнення також нижчі. Чим різноманітніша команда (також з точки зору культури, географії), тим складніше нею керувати, але тим ефективнішою вона може бути, якщо нею добре керувати.

3.2. Розробка компетентнісної моделі управлінської команди медичної організації

Мотивація команд часто вимагає трансформації існуючої системи інструментів таким чином, щоб вони заохочували колективні зусилля, брати на себе відповідальність одночасно індивідуальну та колективну. Це не означає, що індивідуальні досягнення залишаються поза увагою, однак вони часто асоціюються з безкорисливими діями на благо команди.

Індивідуальні оцінки ефективності, фіксовані погодинні ставки, індивідуальні заохочення не відповідають потребам вискоефективної команди. Тому на додаток до оцінки та винагороди працівників за їхні індивідуальні зусилля,

слід розглянути групові оцінки, розподіл прибутку, спільне використання благ, стимули для невеликих команд.

Мотивація також впливає з самої суті командної роботи; команди дають відчуття товарищескості, сам факт того, що людина є членом ефективної команди, приносить задоволення і задоволеність.

У випадку з віртуальними командами можна сказати, що більшість інструментів мотивації, які існували до цього часу, не можуть бути застосовані. Стимули, цінність яких тісно пов'язана з ієрархією організації (просування по службі, планування шляхів розвитку тощо), втрачають своє значення. Тому основними стимулами слід вважати винагороду за результатами роботи та можливість участі в майбутніх прибутках від реалізованого або проданого проекту.

У випадку з міжнародними командами також важливо розуміти культурні відмінності та враховувати їх при створенні окремих систем мотивації для членів команди.

Формування мотивації до підприємництва та активності - в тому числі створення власного робочого місця - стає сферою діяльності окремих членів команди. Для того, щоб бути відібраним до команди, потрібно мати певні навички та компетенції і повідомити про це організацію. Ви також можете прагнути розробити власну ідею конкретного проекту і представити її потенційним партнерам.

Поведінка лідера суттєво впливає на те, чи буде команда працювати вище середнього рівня. Лідерам команд з результатами вище середнього не обов'язково мати надзвичайні лідерські якості. Однак їм варто звернути увагу на наступне:

- Важливість загальної мети та конкретних завдань; члени команди повинні разом сформулювати загальну мету та конкретні завдання і визначити "підхід" до виконання завдання. Лідер може вносити пропозиції - як один з членів команди, однак він не повинен занадто втручатися в процес роботи, оскільки це може призвести до зниження прихильності членів команди.

- Турбота про членів команди, побудова взаємної довіри; лідери повинні дбати про благополуччя всіх членів команди, підкреслювати важливість особистої

відповідальності всіх членів команди. Конструктивні зауваження, позитивна мотивація, що використовуються лідером, сприяють підвищенню відповідальності та довіри.

- Фокусування уваги на різноманітних навичках членів команди та їх розвиток; лідери допомагають членам команди розвивати різноманітні навички, вміння виконувати різноманітні ролі.

- Підтримання контакту з працівниками за межами команди; лідери беруть на себе відповідальність за навколишнє середовище, відстоюють інтереси команди, усувають перешкоди, що виникають.

- Свобода дій; лідер повинен створювати можливості для членів команди діяти самостійно. Однак це не означає зменшення його відповідальності за підтримку та контроль діяльності працівників.

- Реальна робота; кожен член команди, включаючи лідера, однаково залучений до "реальної" роботи; як і всі інші, він повинен вкладати в роботу стільки, скільки потрібно команді. Більше того, лідери часто виконують "брудну роботу", яка пов'язана з великим особистим ризиком.

У багатьох командах працівники перебирають на себе значну частину лідерських функцій (що і як робити - вирішують працівники). Лідери виступають у ролі консультантів, тренерів, координаторів. Вся команда або окремі члени відповідають за операційну діяльність. Результати досліджень підтверджують, що самокеровані команди часто працюють ефективніше, ніж команди з формально призначеним лідером.

У багатьох американських компаніях створені автономні команди, які в основному самостійно організовують свою роботу. Вони мають справу лише з так званим зовнішнім менеджером або координатором. Координатор стежить, наприклад, за тим, щоб ресурси не витрачалися даремно через повторення одних і тих самих завдань у різних командах, і виступає посередником між командами та керівництвом.

Ефективне виконання ролі координатора команди ґрунтується на чотирьох стовпах, а саме

- Нетворкінг. Найкращі зовнішні менеджери намагаються ретельно познайомитися з людьми в командах, хоча й мають на це обмаль часу. Конфлікти між членами команди їх не зупиняють. Навпаки, вони розглядають їх як можливість поглибити стосунки. Вони також вважають важливими добрі стосунки з усіма відділами компанії, щоб мати змогу звернутися до них по допомогу в разі потреби. Крім того, широкі та добрі контакти значно підвищують шанси на особисте просування. З часом координатор повинен налагодити настільки широку мережу контактів з відповідними відділами та особами в компанії, щоб члени команди могли швидко вирішувати відповідні проблеми, не залучаючи його або її. Зрештою, ідея полягає в тому, щоб дати командам якомога більше автономії. Крім того, керівник може підтримувати роботу більш автономних команд.

- Отримання інформації та виявлення проблем. Координатори команд повинні збирати інформацію від менеджерів і фахівців та аналізувати ставлення членів команди і проблеми, з якими вони стикаються. Таким чином, вони можуть вносити певні зміни, випереджаючи рекомендації керівництва. Таким чином вони уникають атмосфери поспіху та конфліктів, що виникають внаслідок цього.

- Переконавання. Команди часто потребують підтримки з боку різних відділів компанії. Хороший координатор здатен переконати менеджерів і працівників позитивно реагувати на зміни.

- Підвищення самовідповідальності команд. Зовнішні менеджери повинні не тільки контролювати і втручатися, коли це необхідно, але й постійно думати про заохочення самостійних дій. Тому вони делегують людям частину своїх повноважень, намагаються співпереживати рішенням команди та проводять короткі тренінги. Менеджери, які виконують свої обов'язки лише посередньо, демонструють надмірний страх делегувати людям більше повноважень щодо прийняття рішень. Найкращі, з іншого боку, поступаються частиною своїх повноважень і не займаються деталями.

Завдання лідера команди включають створення бачення, яким має керуватися команда, донесення цього бачення до членів команди, розробку стратегії для досягнення бачення, створення групи людей, які визнають бачення, та переконання

інших у цьому баченні. Серед обов'язків лідера - відбір і мотивація адекватних членів команди, встановлення норм поведінки в команді, розбудова довіри, постановка цілей і підготовка команди до участі в нових ситуаціях та їх подолання.

Можна виділити багато стилів командного лідерства. Найпопулярнішу типологію створив Р. Лайкерт, який описав чотири основні стилі лідерства. Перший з них - авторитарно-деспотичний стиль, другий - авторитарно-доброзичливий стиль, третій - консультативний стиль і останній - демократичний стиль.

Авторитарно-деспотичний стиль характеризується поганою комунікацією з лідером команди. Цей тип керівництва проявляється в тому, що він диктує, що потрібно робити негайно, а виконання або невиконання вказівки пов'язане з чітко визначеною системою покарань і заохочень.

Авторитарно-поблажливий стиль дуже схожий на попередній, але в цьому випадку керівник намагається цікавитися своїми підлеглими і намагається зображати з себе доброго колегу, але при цьому не прагне до співпраці або партнерства. Він віддає накази так само деспотично, не терплячи опозиції, але при цьому намагається показати підлеглим, що прислухався до їхніх побажань.

Консультативний стиль характеризується тим, що він щиро цікавиться думкою підлеглих, радиться з ними і враховує їхню думку при прийнятті рішень.

Демократичний стиль характеризується тим, що він вважає, що члени команди повинні брати участь у процесі прийняття рішень; з іншого боку, він очікує субординації по відношенню до цілей організації.

Основою функціонування ефективної команди є також комунікація між її членами; обмін інформацією призводить до реалізації цілей, формування та узгодження рішень. Комунікація членів віртуальної команди в основному визначається:

- культурними факторами,
- технологічними факторами.

Культура (національна, етнічна, організаційна) має значний вплив на спосіб обробки інформації та ставлення до колег. Дослідження показують прямий вплив

культурних відмінностей на координацію проектів та обмін ідеями. Мовний бар'єр також є важливим елементом, який часто призводить до втрати необхідної інформації. На додаток до мовних проблем, деякі культури можуть впливати на підхід працівника до виконання певних видів діяльності.

Різниця в часі, географічна розкиданість "змушують" використовувати сучасні інформаційні технології. Дослідження виділяють наступні фактори, що визначають успіх у цій сфері:

- належне узгодження систем CMCS,
- підготовка членів команди до використання впроваджених інформаційних технологій;
- перевірка сумісності технологій у всіх географічних точках;
- перевірка наявності політичних, економічних та інших бар'єрів перед впровадженням нових технологічних рішень.

Важливо узгодити технологію з потребами роботи команди, щоб обійти географічні, часові, культурні бар'єри. Важливо також враховувати вартість обробки інформації та якість її передачі між членами команди.

Багато визначень комунікації Управління комунікацією в проектній команді є одним з найважливіших стовпів управління проектом. Наслідки неадекватної комунікації є серйозними, оскільки вона входить в десятку найпоширеніших причин провалу проекту.

Бар'єрів для комунікації може бути безліч, і всі вони негативно впливають на процес. Комунікаційний шум заважає членам команди правильно розуміти один одного. Літератури на цю тему дуже багато, тому в цій роботі ми висвітлюємо лише найважливіші аспекти. Дослідник комунікацій Аллан Грімшон виділяє серед найпоширеніших комунікаційних бар'єрів: незнання коду, неуважність одержувачів, шуми в каналі та помилки інтерпретації. Ще складнішою видається міжкультурна комунікація, де соціокультурні умови мають значний вплив на ефективність спілкування. Типи перешкод включають психологічні перешкоди, семантичні перешкоди, фізичні бар'єри, зовнішні бар'єри та організаційні перешкоди. Перешкоди психологічного характеру тісно пов'язані з особистісними

рисами учасників комунікаційного процесу. Семантичні, з іншого боку, пов'язані з використанням різних ментальних кодів відправником і одержувачем, наприклад, використання інших мов. Третя група - це бар'єри, пов'язані з технічними засобами, які використовують відправники та отримувачі (від шуму до недостатнього освітлення). Ще один тип - комунікаційні бар'єри, пов'язані з навколишнім середовищем, як близьким, так і далеким, наприклад, відсутність повного доступу до інформації. Останній тип - це організаційні перешкоди, які пов'язані з організаційною культурою компанії, починаючи від ступеня її формалізації і закінчуючи способом управління завданнями. Через усі ці бар'єри комунікація є процесом, який потребує постійного вдосконалення та роботи, в тому числі в командах.

Виділяють чотири основні функції комунікації в групі та організації. Перша - інформаційна функція. Вона наголошує на інформації, яка є основою для прийняття рішень, визначення та оцінки конкретних рішень. Інша функція відповідає за мотивацію. За допомогою комунікації члени групи мобілізуються для досягнення поставлених цілей, а також забезпечується зворотний зв'язок щодо їхньої роботи. Ще одна функція стосується контролю. Останньою є емоційна функція, що стосується емоцій та вираження почуттів.

Комунікація є надзвичайно захоплюючим і важливим процесом для управління. В контексті цієї тези, однак, найбільш важливими є не його характеристики як такі, а те, що впливає на команди в ньому. У своїх висновках дослідники комунікації К. Адамс і Г.Д. Галанес виділили три найважливіші елементи комунікації, що стосуються малих груп. По-перше, кожен член групи повинен бути зацікавлений у продуктивності комунікації. Відповідальність є спільною, якщо хтось щось не почув, він повинен повторити, з іншого боку, має бути зворотній зв'язок щодо інформації, про яку йдеться. Крім того, повне взаєморозуміння між членами групи неможливе через символічну та особистісну природу групи. Це своєрідний процес, який завжди прагне бути кращим. Остаточний висновок полягає в тому, що конфлікт у команді не дорівнює кризі

комунікації. У деяких ситуаціях конфлікт допомагає подолати непорозуміння та інформаційні прогалини в групі.

У підрозділі, присвяченому побудові команди, було згадано про напруженість, яка супроводжує побудову команди. Правильне управління соціальною напруженістю може покращити роботу команди. Якщо члени команди добре знають один одного, перехід від первинної до вторинної напруженості може відбуватися набагато швидше. Крім того, обмін інформацією про завдання або проблеми сприяє зниженню первинної та вторинної напруги. Толерантність до різних думок і почуття гумору допомагають впоратися з вторинною і третинною напруженістю.

Вміння діагностувати функціонування команди є важливим для ефективної роботи. Керівник, зовнішній експерт або члени команди можуть виявити за допомогою опитувальників або контрольних списків проблеми, які виникають у певних сферах функціонування команди.

ВИСНОВКИ

Лікар - це людина, яка контролює лікувально-діагностичний процес пацієнта і спрямовує його в потрібне русло, несучи за це юридичну відповідальність. Однак його робота була б неможливою, якби не всі зусилля, докладені його колегами. Кожен член медичного персоналу робить свій внесок у побудову комплексної допомоги пацієнтам. Ця співпраця поширюється на весь спектр медичної професії. Вона здається очевидною і легко досяжною. Однак практика суттєво перевіряє її масштаби. У нашій дійсності цінність співпраці між лікарською та, наприклад, медсестринською спільнотою неодноразово недооцінюється. Тому слід поставити питання: чи така девальвація є дійсно корисною? Відповідь, здається, очевидна. Однак досягнення симбіозу у відділенні, як правило, залишається неможливим. Зазвичай це пов'язано з браком поваги, нерівністю в освіті та відсутністю рівної оплати праці.

Починаючи з нуля, найкращі результати досягаються тоді, коли молоді медики від самого початку своєї кар'єри звикають до бачення роботи в команді. Саме відсутність цього елемента в Україні в широких масштабах є фундаментальною проблемою у створенні гармонізованих груп спеціалістів. Це пов'язано з тим, що погані моделі взаємної комунікації між медиками з'являються вже під час навчання. Студенти-медики імітують поведінку, яку спостерігають у лікарні і яку їм демонструють їхні старші колеги. Очевидно, що до набору цих патернів входять як гідні наслідування установки, так і типові помилки у відносинах між представниками різних медичних професій.

Вітчизняна охорона здоров'я досі бореться з проблемою кастовості лікарняного персоналу та взаємної категоризації представників певних професій. Слідуючи цій моделі, ми помітимо суперечки між майже кожним працівником лікарні: лікар не зможе досягти консенсусу з медсестрою, а медсестра матиме сумніви щодо роботи санітарок. Відтворення такої моделі унеможлиблює покращення якості та ефективності надання медичної допомоги пацієнтам.

Іншим аспектом є відсутність співпраці між лікарем і фізіотерапевтом або реабілітологом - ці дві професії в Польщі дуже часто залишаються поза увагою. Невиправдано - робота цих фахівців дозволяє пацієнтові швидше одужати. Ефективне одужання пацієнта зменшує витрати держави на його лікування. Терапевтична команда може бути впевнена, що домашній медичний заклад матиме добре ім'я і користуватиметься популярністю серед потенційних пацієнтів.

Співпраця між психологами та лікарями, наприклад, бариатричними хірургами, психіатрами, кардіологами або онкологами, заслуговує на похвалу і є прикладом для наслідування. Психологічна допомога чудово доповнює роботу медичного персоналу. Їх робота дозволяє пацієнтові, перш за все, повністю асимілювати терапевтичний процес, який здійснює лікар.

Ще одним успіхом командної роботи є зразкові стосунки між діабетологом і дієтологом, які спостерігаються у відділеннях дитячої діабетології. Дієтолог консультує пацієнта щодо того, як правильно управляти захворюванням, яке діагностував і лікує лікар.

Рішенням для покращення якості медичної допомоги є вихід за рамки стандартного лікування. Саме тут на допомогу приходять фонди, асоціації та волонтерські організації. Їх діяльність чудово підходить для заповнення прогалин у догляді, що, безумовно, найлегше продемонструвати на прикладі дитячих та паліативних відділень. Відвідуючи пацієнтів, волонтери надають їм можливість взяти участь у цікавих заходах, які збагачують їхнє перебування в лікарні. Вони також надають заміну життю за межами лікарні та мотивацію для прискорення одужання. Такий догляд під постійним наглядом лікаря є доповненням і доповненням до основної терапії.

Найважливіша частина створення знань в компанії відбувається на рівні командної роботи (Nonaki, Tekuchi, 2000). Це набуває додаткового та особливого значення в таких сферах діяльності, які потребують постійного розвитку, проявом якого має бути інновація. Однак, слідом за М. Павляком, варто зазначити, що кожна команда є групою, але не кожна група є командою (Pawlak, 2015). Це означає, що створення будь-якого колективу працівників не гарантує успіху в цьому

відношенні. На вплив командної роботи на створення інновацій впливає низка факторів. Успіх цього процесу може визначатися найпершим етапом роботи команди, тобто її формуванням.

Ті, хто вирішив створити команду, повинні врахувати на цьому етапі наступне:

- оптимальний розмір команди - від 4 до 9 осіб;
- у процесі відбору особливу увагу слід звернути на особистість кандидатів, їхні розумові та вольові якості;
- команда, що вимагає творчої роботи, повинна складатися з людей з розвиненим емоційним інтелектом, які люблять завдання, що вимагають творчості і характеризуються нестандартним підходом до вирішення проблем, а також прийняттям ризику, що супроводжує реалізацію нових рішень;
- команда має бути сформована таким чином, щоб до неї входили люди з комплементарними компетенціями, тобто слідувати ідеї управління різноманітністю;
- розподіл ролей і завдань у команді має бути розроблений таким чином, щоб максимально розкрити потенціал усіх її членів;
- лідером має бути людина, яка має досвід командної роботи, встановлює дружні міжособистісні стосунки, вміє управляти конфліктами, користується авторитетом серед інших членів команди та створює умови для того, щоб кожен міг вільно висловлювати власні ідеї;
- від початку існування організації слід докладати зусиль для створення сприятливої командної культури, приділяючи особливу увагу згуртованості колективу та високій відданості працівників;
- не варто зловживати зовнішніми мотиваторами - краще стимулювати внутрішню мотивацію членів команди через діяльність, спрямовану на їхню самореалізацію та задоволення інших потреб вищого порядку.

Формування команд з урахуванням цих міркувань полегшить роботу з розвитку інновацій та креативності в компанії. Наведені пропозиції мають бути особливо цікавими для власників та учасників стартапів, оскільки переважна

більшість стартапів - це саме колективи, які займаються створенням та комерціалізацією нових продуктів та послуг.

Співпраця між лікарями та медсестрами є складною і залежить від багатьох аспектів.

У кожному з наведених досліджень одним із висновків була необхідність подальших досліджень у цій сфері. Ініціаторами таких досліджень можуть бути як персонал, що працює з пацієнтом, так і персонал, відповідальний за політику якості в даному медичному закладі, а також науковці. У лікарнях ідеальним місцем для цього є офіс Уповноваженого директора з якості, оскільки відносини з персоналом і рівень співпраці є частиною групи управління якістю.

На сьогоднішній день також розроблено низку настанов у сфері "Міжпрофесійної співпраці". Авторами цих досліджень є ВООЗ. Всесвітня організація охорони здоров'я визначила навчання міжпрофесійній співпраці як інноваційну стратегію, яка відіграватиме важливу роль у контексті подолання кризи нестачі медичних кадрів. У настановах також зазначається, що спільна освіта між різними медичними професіями є необхідним кроком для того, щоб кадри могли краще реагувати на місцеві потреби охорони здоров'я. Сприяти поширенню такої практики можна шляхом розробки глобальної та європейської політики щодо міжпрофесійної співпраці. Контекстуалізація цих завдань і просвітницька робота також є частиною досягнення Цілей розвитку тисячоліття, встановлених Організацією Об'єднаних Націй. Причому ця освіта має відбуватися як на академічному рівні, так і після закінчення навчання (в рамках післядипломної освіти).

Варто розглянути ідею включення до складу міждисциплінарних команд представників інших медичних та суміжних професій, таких як фахівці з громадського здоров'я або соціальні працівники. Саме ці професії вчать співпрацювати один з одним і працювати в командах, які нерідко складаються з представників різних спеціальностей. Знання функціонування систем охорони здоров'я також є перевагою. Такі люди могли б стати координаторами команд,

людьми, які б ефективно управляли наявними людськими та матеріальними ресурсами.

Таку освіту вже багато років намагається запровадити національний консультант з внутрішньої медицини, професор Яцек Імієла, доктор медичних наук, професор - популяризатор ідеї міжпрофесійної співпраці. Це стосується літніх таборів практики в Дзялдово для студентів різних факультетів, таких як медицина, фізіотерапія, дієтологія, медсестринство, а також таких факультетів, як психологія або учасників вищих духовних семінарій. Перший табір був організований 35 років тому. За словами професора Імієли, ключовим моментом було "згуртувати команду і розвинути довіру до проекту в цій міждисциплінарній формулі серед усіх людей (...)". Табори завжди привертають велику кількість зацікавлених людей, незважаючи на те, що частину витрат доводиться брати на себе самим учасникам. В останньому таборі в 2014 році було понад 100 бажаючих, а на деякі місця навіть було по чотири претенденти на одне місце. Варто зазначити, що самі студенти виявляють неабияку зацікавленість у такій формі навчання. На практиці це виглядає так, що кожному пацієнту гарантується цілісна допомога з медичного, сестринського, духовного та психологічного боку, якщо є потреба і бажання. Цю допомогу надають терапевтичні бригади, кожна з яких складається з представників медичних наук та інших дисциплін. Кожна терапевтична команда має куратора в особі більш досвідчених лікарів. Досвід, набутий у такій формі, не може не вплинути на подальше професійне життя учасників. Це джерело ідей та навичок щодо того, як може виглядати співпраця з фахівцями з різних галузей у клінічній практиці. Окрім очевидних клінічних навичок, є також м'які навички, такі як контакт і підхід до пацієнта.

Отже, лікарі, так само як і медсестри та акушерки, не можуть професійно реалізувати себе без постійної співпраці. Усвідомлення вищезазначених проблем вимагає розуміння з обох сторін і поваги до автономії відповідних медичних професій. Ключем до успіху є безперервна освіта - як до, так і після професійної підготовки. Воно не повинно обмежуватися лише медичними питаннями, а має також зосереджуватися на "м'яких навичках" та мистецтві ефективної комунікації.

Фундаментальні зміни в освітній програмі, безумовно, підуть на користь пацієнтам і принесуть відчутну користь системі охорони здоров'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богач Ю.А. Регулювання державного сектору економіки на національному та регіональному рівнях: дис. канд. екон. наук: 08.00.03. Юрій Аркадійович Богач. Тернопіль, 2011. 240 с.
2. Державне управління: філософські, світоглядні та методологічні проблеми: Монографія / Кол. авт.; За заг. ред. д-ра філос.н., проф. В.М.Князева. К.: Вид-во НАДУ; Міленіум, 2018. 320 с.
3. Варій М. Й. Психологія особистості : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2018. 592 с.
4. Виханский О.С. Менеджмент. О.С. Виханский, А.И. Наумов. 3-е изд. Х.: Гардарики, 2010. 320 с.
5. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
6. Дафт Р.Л. Менеджмент : [учебник]. К.: Дело, 2011. 832с. URL: <http://socioline.ru/pages/richard-l-daftmenedzhment-skachat-knigu>
7. Економічна енциклопедія : у 3-х т. т. 3. редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. К. : Академія, 2002. 952 с.
8. Іжа М. М. Забезпечення ефективності системи органів публічної влади: досвід наукового супроводження. М. М. Іжа, Л. Л. Приходченко. Вісн. держ. служби України. 2019. № 1. С. 52-57.
9. Калинець К.С. Сутність та особливості формування управлінської команди. URL: <http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d097.pdf>
10. Карамушка Л.М., Москальов М.В. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : Монографія. К.: «Просвіта», 2011. 200.
11. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціальнопсихологічний аспект) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт.

психол. наук: спец. 19.00.05 «Соціальна психологія». Наум Львович Коломінський. К., 2001. 37с.

12. Командні зміни. URL: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/50760/mod_resource/content/2/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%203.pdf

13. Кондратенко О.М. Технологія формування управлінської команди державних службовців URL: academy.gov.ua/ej/ej3/txts/DERJAVNA%20SLUJBA/03-KONDRATENKO.pdf

14. Корольчук М. С. Соціально-психологічне забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах: навч. посіб. для студентів ВНЗ. К. : Ніка-Центр, 2018. 580 с.

15. Кривокульська Н.М., Богач Ю.А. Функції адміністративного менеджменту органів державної влади в умовах динамічного зовнішнього середовища. URL:[http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/%D0%86nnovastijna-ekonomika/IE-4\(42\)-2013/InnEco_4-42-2013_23-27.pdf](http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/%D0%86nnovastijna-ekonomika/IE-4(42)-2013/InnEco_4-42-2013_23-27.pdf)

16. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Навч. посіб. ВД “Професіонал”, 2015. 336 с.

17. Купецький П. Об’єктивна необхідність управління командними змінами в організації. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль: ТНЕУ, квітень 2018 року). С. 281-284.

18. Логвінов В. Регламентація адміністративної діяльності державних органів влади. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Edu/2011_29/fail/logvinov.pdf.

19. Майк Грин. Управление изменениями: пер. с англ. К.: ДК, 2017. 190с.

20. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій: Навч. посібник. За ред. А.Ф. Мельник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 425 с.

21. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муніципальний менеджмент: Навч. посіб. За ред. А.Ф. Мельник. К: Знання, 2006. 420 с.

22. Михайленко В. О. Психологічні умови підготовки працівників державної служби до роботи у команді : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.05. «Організаційна психологія, економічна психологія»; Ін-т психології ім. Г.С.Костюка АПН України. К., 2019. 22 с.
23. Москаленко В.О. Сучасні підходи до формування команди проекту. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20799/1/3.pdf>
24. Муха Р.А. Організація командної роботи на підприємстві, її переваги та недоліки. URL: <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/66.pdf>
25. Обран-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : підручник : У 2 кн. Кн.1: Соціальна психологія особистості і спілкування. К. : Либідь, 2014. 576 с.
26. Отенко В.І., Гронь О.В. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій. БІЗНЕСІНФОРМ. 2018. № 8. С. 204-207.
27. Підготовка до змін: їх планування та реалізація. URL: https://pidruchniki.com/75003/menedzhment/pidgotovka_zmin_planuvannya_realizatsiya
28. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
29. Про державну службу: Закон України від 16 грудня 2015 р. Портал «Ліга: Закон». URL: <http://search.ligazakon.ua>
30. Пропозиції щодо організації вивчення ділових і професійних якостей кандидатів на заміщення вакантних посад. URL: <http://www.guds.gov.ua/js/altmenu.js>
31. Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.): у 2 т. [за наук. ред. Ю.В.Ковбасюка, С.А.Романюка, О.Ю.Оболенського]. К.: НАДУ, 2014. Т. 1. 150с.
32. Розвиток професіоналізму молодого державного службовця: навчальний методичний посібник. В.Л.Савченко. Донецьк: ДОЦППК 2012. 87 с.
33. Розробка інформаційно-методичного забезпечення впровадження систем управління якістю в діяльність органів виконавчої влади : заключ. звіт про н.-д. роботу. наук. кер. М. М. Іжа. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2007. 85 с.
34. Рульєв В.А. Управління персоналом : навчальний посібник. В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостянська К. : Кондор, 2012. 310 с.

35. Томпсон Л. Создание команды: [пер. с англ.]. Лей Томпсон. Х.: Вершина, 2016. 544 с.
36. Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Закон України «Про державну службу»: презентаційні матеріали та тести. Тернопіль, 2016. 113с.
37. Шуляр Р.В. Принципи командної роботи в системах забезпечення якості продукції. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8091/1/24.pdf>
38. Як лідер може сприяти ефективній командній діяльності? URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-12220.html>
39. Пархолуп В. Теоретичні засади командної роботи в публічній організації. Матеріали доповідей Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі», (м. Тернопіль, 2023 року). С. 211-213.
40. Пархолуп В.. Командна робота у вtlbxysq організації. Матеріали Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 2023 р.).
41. Adair, J., (2001). Anatomia biznesu. Budowanie zespołu. Warszawa: Studio EMKA.
42. Belbin, R.M., (2003). Twoja rola w zespole. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
43. Bruhn, J., (2011). Efekt grupy. Spójność społeczna i jej konsekwencje dla zdrowia, Warszawa: Academica.
44. Ryan, R., Deci, E., (2000). Self-determination theory and the facilitation intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), pp. 68-78.
45. Drozdowski, R., et al., (2010). Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki. Warszawa: PARP.
46. Gadomska-Lila, K., (2011). Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych, Współczesne Zarządzanie, 1, s. 127.

47. Gellert, M., Nowak, C., (2008). Zespół. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
48. Górski, J., Mikołajczyk, A., Tataj, M., (2016). Społeczne oblicze innowacji. Jak wspierać postawy innowacyjne i promować etos innowatora? Warszawa: Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego.
49. Hackman, J.R., (2002), Why Teams Doesn't Work. In R. Scott Tindale et al. (Eds.), Theory and Research on Small Groups (pp. 245-267). Springer: Social Psychological Applications to Social Issues.
50. Hawkins, P., (2017). Leadership Team Coaching. London: Kogan Page Ltd.
51. Fulczyk, A., (21.06.2018. Warsztaty KAIZEN - jak stworzyć efektywny zespół? <http://leanmenedzer.pl/warsztat-kaizen-jak-stworzyc-efektywny-zespol/>.
52. Katzenbach, J.R., Smith, D.K., (2006). Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna.
53. Kezsbom, D., Edward, K., (2001). The New Dynamie Project Management. New York: Wiley.
54. Klinkosz, W., Sękowski, A., (2018). Inwentarz Motywacji Osiągnięć H. Schulera, G.C.
55. Thorntona, A. Frintrupa i M. Prochaski. Warszawa: Polskie Towarzystwo Psychologiczne.
56. Kowalewski K., (2016). Nepotyzm i kronizm jako przejaw dysfunkcji w zarządzaniu (wyniki badania ankietowego w Polsce północno-wschodniej). *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 17(4), ss. 275-283.
57. Kozusznik, B., (2002). Psychologia zespołu pracowniczego. Doskonalenie efektywności. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
58. Marquardt, M. J., (2011). Optimizing the Power of Action Learning. London: Nicholas Brealey Publishing.
59. Mastrangelo, P.M., (2009). Will Employee Engagement be Hijacked or Reengineered? *OD Practitioner*. 41(2), p. 14.
60. Moczydłowska, J., Kowalewski, K., (2014). Nowe koncepcje zarządzania ludźmi, Warszawa: Difin.

61. Nonaki, I., Tekuchi, M., (2000). Kreowanie wiedzy w organizacji. Warszawa: Poltext.
62. Pawlak, M., (2015). Zarządzanie projektami. Warszawa: PWN.
63. Piskorz, Z., (2013). Wyznaczniki efektywności zespołów pracowniczych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*. 14(11), s. 160-166.
64. Popek, S., (2010). Kwestionariusz Twórczego Zachowania KANH, Lublin: Wydawnictwo UMCS.
65. Pyszka, A., (2015). Modele i determinanty efektywności zespołu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 230, s. 43.
66. Robbins, S., (2003). Prawdy o kierowaniu ludźmi... i tylko prawdy. Warszawa: PWE.
67. Satell, G., 4 sposoby na zbudowanie innowacyjnego zespołu. *Harward Business Review Polska*, <https://www.hbrp.pl>.
68. Skuteczna współpraca w zespole,. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, <https://dsc.kprm.gov.pl>.
69. Sundstrom, E., et al., (1999). Supporting Work Team Effectiveness. *Best Management Practices for Fostering High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
70. Trompenaars, F. (2010). *Kultura innowacji*, Warszawa: Wolters Kluwer Business.
71. Urban, K., Jellen, H., (2000). *Rysunkowy Test Twórczego Myślenia TDT-CP*, Warszawa: Polskie Towarzystwo Psychologiczne.
72. West, M.A., (2000). *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*. Warszawa: PWN.
73. West, M.A., (1990). The Social Psychology of Innovation in Groups. In M.A. West, J. Farr, (Eds.), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, Chichester: Wiley.
74. Zych, B.,(21.06.2018). Efektywność zespołu - czyli jak zmotywować swoich pracowników do współpracy. <https://hrstandard.pl/>