



Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут фінансів,
економіки та менеджменту імені Олега Балацького

4527 Методичні вказівки
до проведення практичних занять
та організації самостійної роботи
з дисципліни «**Формування ефективної команди**»
для студентів економічних спеціальностей
усіх форм навчання



Суми
Сумський державний університет
2019

Методичні вказівки до проведення практичних занять та організації самостійної роботи з дисципліни «Формування ефективної команди» / укладач Я. В. Кобушко. – Суми : Сумський державний університет, 2019. – 120 с.

Кафедра управління Навчально-наукового інституту фінансів, економіки та менеджменту імені Олега Балацького

ЗМІСТ

	С.
1 НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ».....	4
1.1 Мета і завдання викладання дисципліни.....	4
1.2 Зміст лекцій дисципліни «Формування ефективної команди».....	6
2 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	11
2.1 Тематика практичних занять.....	11
2.2 Типові практичні завдання та методичні рекомендації щодо їх виконання.....	13
2.3 Типові тестові завдання.....	90
2.4 Типові додаткові вправи для проведення практичних занять.....	94
3 ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ДОДАТКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	113

1 НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ»

1.1 Мета і завдання викладання дисципліни

Метою вивчення дисципліни «Формування ефективної команди» є одержання знань та набуття навичок із теоретико-методологічних, методичних, змістовних аспектів формування колективу, організації ефективної команди та підвищення продуктивності вже існуючої, побудови функціональної системи комунікацій у команді, вирішення конфліктів у команді, оцінювання ефективності роботи членів команди для прийняття ефективних організаційних рішень.

Вивчення дисципліни «Формування ефективної команди» дозволить студентам оволодіти однією із загальних компетентностей – здатністю працювати в міждисциплінарній команді.

У результаті вивчення дисципліни студент одержує: розуміння основних ознак та різновидів команд; знання цілей і типології ролей у команді; здатність визначати призначення та мету команд-менеджменту; здатність визначати способи і методи управління командою; знання особливостей управління командою на різних стадіях її життєвого циклу; вміння визначати критерії формування команди; вміння ідентифікації людей за належністю до певного психологічного типу; навички формування спільних цілей та організації їх колективного досягнення; навички оцінювання ефективності роботи в команді.

Результатами вивчення дисципліни є:

- ✓ вміння працювати в команді;
- ✓ формування системи міжособистісних комунікацій;
- ✓ навички з формування мережі обміну знаннями та досвідом;
- ✓ розуміння можливостей підвищення ефективності команд різного типу.

Дисципліна «Формування ефективної команди» базується на дисциплінах «Менеджмент», «Теорія організацій», «Психологія», «Самоменеджмент» і тісно пов'язана з дисципліною «Управління персоналом».

У результаті вивчення дисципліни студенти зможуть сформувати ефективну конкурентну команду в сучасному бізнес-середовищі, розподілити ролі серед членів колективу, визначити командні цілі та шляхи їх досягнення, прийняти рішення на основі результатів роботи команди.

1.2 Зміст лекцій дисципліни «Формування ефективної команди»

Тема 1 Командний підхід у менеджменті

Тенденції, що обумовлюють застосування командних методів управління. Завдання команд-менеджменту. Сутність управління командою. Ознаки команд. Цілі команди. Різновиди команд. Галузеві особливості формування команд.

Методичні вказівки. Під час вивчення цієї теми необхідно ознайомитися з трактуваннями понять «гурток якості», «командний менеджмент», «командні ефекти», «команда», «командна підзвітність». Студенти повинні чітко розуміти причини зростання популярності команд у сучасних організаціях, принципи організації командної форми робіт та характерні ознаки команди, а також процес управління командою з точки зору основних функцій менеджменту. Необхідно приділити увагу класифікації команд за видами та особливостям формування команд у різних галузях.

Основна література: 2, 7, 14.

Додаткова література: 17, 29, 43, 52.

Тема 2 Створення та стадії розвитку команди

Підходи до формування команди. Характеристика стадій життєвого циклу команди. Підбір складу команди. Розподіл ролей та визначення індивідуальної поведінки.

Методичні вказівки. Під час вивчення цієї теми необхідно ознайомитися з трактуваннями понять «склад команди», «групові норми», «групова одностійкість», «командна роль», «життєвий цикл команди». Студенти повинні розрізняти чотири основні підходи до формування команди, принципи та фактори розподілу ролей у команді. Увагу необхідно приділити стадіям життєвого циклу команди та рекомендаціям для менеджера на кожній із стадій.

Основна література: 2, 5.

Додаткова література: 28, 29, 31, 44, 48, 55.

Тема 3 Психологічні особливості членів команди

Праця К. Г. Юнга «Психологічні типи». Шістнадцять соціотипів. Тестування за методикою Р. М. Белбіна. Визначення ролей та призначення членів команди. Психологічна несумісність у команді: шляхи вирішення.

Методичні вказівки. Під час вивчення цієї теми необхідно ознайомитися з трактуваннями понять «соціотип», «психологічна сумісність», «психологічна несумісність», «конформізм», «ефект якісного складу групи». З цієї теми студенти повинні зрозуміти, що для організації ефективної командної роботи необхідно розглядати особистість людини як структурний тип та враховувати прояви усіх чотирьох ознак (мислення, емоції, відчуття та інтуїція) на різних рівнях комунікативного простору. На особливу увагу під час вивчення цієї теми заслуговують питання підбору складу команди на основі теорії командних ролей Р. М. Белбіна, проблема несумісності ролей у команді.

Основна література: 2, 4, 8, 9, 10, 15.

Додаткова література: 23, 32, 34, 38, 42, 45.

Тема 4 Організація сумісної роботи, розроблення колективних рішень у команді

Поняття управлінського рішення. Розроблення та прийняття рішень. Способи прийняття рішень у команді. Дискусія та наради. Ефективний обмін інформацією. Командні комунікації.

Методичні вказівки. Під час вивчення цієї теми необхідно ознайомитися з трактуваннями понять «управлінське рішення», «ефект загальновідомої інформації», «дискусія», «нарада», «комунікативні бар'єри». Вивчаючи цю тему, студенти повинні опанувати колективні способи прийняття рішень у команді, знати основні етапи проведення дискусій у команді, ділових нарад тощо. Необхідно приділити увагу комунікативним ролям індивіда в команді, особливостям досягнення взаєморозуміння в процесі комунікації.

Основна література: 5, 6, 8.

Додаткова література: 20, 26, 30, 36, 40, 53.

Тема 5 Лідерство у команді

Вимоги до лідера команди. Функції та ролі лідера в команді. Класифікація типів лідерів за Б. Паригінім та Л. Уманським. Неформальні лідери. Лідерські компетенції. Базові інструменти лідера.

Методичні вказівки. Під час вивчення цієї теми необхідно ознайомитися з трактуваннями понять «лідерство», «лідер», «неформальний лідер». Студенти повинні зрозуміти напрямки відповідальності лідера команди, його функції та ролі, ефекти роботи колективу у формі правил сили й синергії. Потрібно приділити увагу різновидам типів лідера за класифікаціями Б. Паригіна та Л. Уманського. Вивчивши цю тему, студенти повинні навчитися використовувати базові інструменти лідера, щоб оволодіти компетенціями сучасного лідера-керівника.

Основна література: 3, 5, 12.

Додаткова література: 22, 25, 37, 43.

Тема 6 Ефективне управління командою

Керівництво командою. Повноваження та відповідальність. Делегування як спосіб організації співробітництва. Ознаки ефективної команди. Фактори довіри в командній роботі. Вплив стилю керівництва на ефективність команди за К. Левінім. Модель стилів особистості за Ф. Ріманом.

Методичні вказівки. Під час вивчення цієї теми необхідно ознайомитися з трактуваннями понять «повноваження», «відповідальність», «делегування», «довіра» в контексті створення команди. Студенти повинні розрізняти три основні форми управління командою, методи зміцнення команди, ознаки ефективної команди, стадії розвитку довіри в команді. На особливу увагу під час вивчення цієї теми заслуговують питання впливу стилю керівництва на ефективну роботу команди.

Основна література: 1, 13, 16.

Додаткова література: 21, 22, 40, 41.

Тема 7 Управління конфліктами в команді

Різновиди конфліктів. Картографія конфлікту. Варіанти поведінки в конфліктних ситуаціях. Переговори як основний інструмент вирішення конфліктів. Умови ефективності ділових переговорів.

Методичні вказівки. Під час вивчення цієї теми необхідно ознайомитися з трактуваннями понять «конфлікт», «об'єктивна сторона конфлікту», «суб'єктивна сторона конфлікту». Студенти повинні навчитися розрізняти конфлікти за видами, визначати фактори, що впливають на методи вирішення конфлікту, знаходити оптимальні варіанти поведінки в конфлікті. З цієї теми студенти повинні опанувати шляхи врегулювання конфліктів та картографію конфлікту, засвоїти основи проведення ділових переговорів, визначати умови їх ефективності.

Основна література: 2, 3, 8, 11.

Додаткова література: 18, 21, 23, 49, 54.

Тема 8 Моніторинг ефективності команди

Поняття та форми моніторингу. Показники моніторингу. Профілактичний моніторинг ефективності команди. Проблемно-орієнтований моніторинг. Крива командних результатів.

Методичні вказівки. Під час вивчення цієї теми необхідно ознайомитися з трактуваннями понять «моніторинг ефективності діяльності команди», «крива командних результатів». Вивчаючи цю тему, студенти повинні розрізняти показники конкурентоспроможності команди, знати основні вимоги до методів та прийомів діагностики в процесі профілактичного і проблемно-орієнтованого моніторингу.

Основна література: 2, 7.

Додаткова література: 24, 29, 30, 35.

Тема 9 Система мотивації за командну роботу

Мотивація як драйвер ефективної командної роботи. Ключові показники ефективності роботи команди. Формування системи

заохочень. Розрахунок та розподіл винагороди за показниками роботи членів команди.

Методичні вказівки. Під час вивчення цієї теми необхідно ознайомитися з трактуваннями понять «мотивація команди», «заохочення», «ключові показники ефективності». Студенти повинні зрозуміти особливості формування системи заохочень як результату позитивної оцінки дій та результатів членів команди. Необхідно приділити увагу побудові системи мотивації на основі ключових показників ефективності роботи команди, розподілу винагороди за результатами командної роботи.

Основна література: 5, 13, 15.

Додаткова література: 19, 27, 33, 47, 50, 51.

Тема 10 Командний консалтинг

Необхідність командного консалтингу. Основні форми командного консалтингу. Діагностика ситуації в команді. Профіль командної придатності як інструмент діагностики. Діагностика командної культури.

Методичні вказівки. Під час вивчення цієї теми необхідно ознайомитися з трактуваннями понять «діагностика», «профіль командної придатності», «командна культура». Вивчаючи цю тему, студенти повинні визначати причини, що зумовлюють необхідність командного консалтингу, а також рівні його проведення та глибину інтервенції. Особливу увагу потрібно приділити вивченню типів командної культури.

Основна література: 10.

Додаткова література: 21, 28, 39, 46, 54.

2 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

2.1 Тематика практичних занять

Методичні вказівки до практичних занять із дисципліни «Формування ефективної команди» містять перелік практичних завдань та методичних рекомендацій щодо їх виконання. Нижче наведені теми та зміст практичних занять.

Практичне заняття 1

Вхідний контроль.

Тема 1 *Командний підхід у менеджменті*

Завдання 1.1 Призначення ефективної команди менеджера

Практичне заняття 2

Контрольна робота за темами лекції.

Тема 2 *Створення та стадії розвитку команди*

Завдання 2.1 Розроблення статуту команди, визначення цілей.

Завдання 2.2 Норми поведінки в команді.

Завдання 2.3 Аналіз стадій розвитку команди

Практичне заняття 3

Контрольна робота за темами лекції.

Тема 3 *Психологічні особливості членів команди*

Завдання 3.1 Визначення ролей, властивих членам команди.

Завдання 3.2 Розподіл ролей у команді та їх аналіз.

Завдання 3.3 Формування команди

Практичне заняття 4

Контрольна робота за темами лекції.

Тема 4 *Організація сумісної роботи, розроблення колективних рішень у команді*

Завдання 4.1 Командна робота над завданням та презентація результатів замовникові.

Завдання 4.2 Нарада як форма ділової комунікації та ухвалення колективного рішення

Практичне заняття 5

Контрольна робота за темами лекції.

Тема 5 Лідерство у команді

Завдання 5.1 Поведінка керівника команди на етапах її розвитку.

Завдання 5.2 Самооцінка лідера команди.

Завдання 5.3 Оцінювання лідера членами команди

Практичне заняття 6

Контрольна робота за темами лекції.

Тема 6 Ефективне управління командою

Завдання 6.1 Ефективність групової роботи.

Завдання 6.2 Скорочення робочої пасивності.

Завдання 6.3 Групова згуртованість.

Завдання 6.4 Групова поведінка

Практичне заняття 7

Контрольна робота за темами лекції.

Тема 7 Управління конфліктами в команді

Завдання 7.1 Виявлення позитивних наслідків конфліктів в організації.

Практичне заняття 8

Контрольна робота за темами лекції.

Тема 8 Моніторинг ефективності команди

Завдання 8.1 Моніторинг особистої ефективності кожного члена команди.

Завдання 8.2 Внутрішній моніторинг ефективності команди

Практичне заняття 9

Контрольна робота за темами лекції.

Тема 9 Система мотивації за командну роботу

Завдання 9.1 Порівняння роботи індивіда з роботою команди.
Завдання 9.2 Аналіз матеріальної та нематеріальної мотивації команди

Практичне заняття 10

Контрольна робота за темами лекції.

Тема 10 Командний консалтинг

Завдання 10.1 Командна культура

2.2 Типові практичні завдання та методичні рекомендації щодо їх виконання

Тема 1 Командний підхід у менеджменті

Перелік питань вхідного контролю

- 1 У чому ви бачите подібність між первинною групою та командою?
- 2 Де найчастіше використовують командний спосіб організації праці?
- 3 Тенденції, що обумовлюють застосування командних методів управління.
- 4 У чому полягає завдання командного менеджменту?

Питання для обговорення

- 1 Сутність командного менеджменту.
- 2 Ознаки команд. Цілі команди.
- 3 Різновиди команд. Галузеві особливості формування команд.

Короткі теоретичні відомості

Командний менеджмент – менеджмент, що здійснюється за допомогою функціонування управлінських команд як одна з

форм колективного управління, базується на процесі делегування повноважень.

Командою називають невелику кількість осіб (частіше за все 5–7, рідше до 15–20), які поділяють цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнювальні навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати, здатні виконувати будь-які внутрішньогрупові ролі.

Управлінська команда складається з групи фахівців, які належать до різних сфер організаційної діяльності і працюють спільно над вирішенням тих чи інших проблем.

Суть команди полягає в загальному для всіх її членів зобов'язанні. Такого роду зобов'язання вимагає наявності якогось призначення, в яке вірять усі члени команди, тобто місії.

Місія команди повинна включати елемент, пов'язаний із виграванням, першістю, просуванням уперед. Існує відмінність цілей команди від її призначення (місії): цілі команди дозволяють стежити за своїм просуванням шляхом до успіху, а місія як більш глобальна за своєю суттю надає всім конкретним цілям сенсу та енергії.

Командна підзвітність – це певні обіцянки, що є основою двох аспектів ефективної команди: зобов'язання і довіри.

Завдання управління командою можна розглянути з точки зору чотирьох основних функцій менеджменту:

1 *Планування* – полягає у визначенні мети.

2 *Організація* – завдання, пов'язані з управлінням командою, вміщують з'ясування питань влади і структури.

3 *Керівництво та лідерство* – визначення ролі керівника, шляхів вирішення конфліктів, форм спілкування.

4 *Контроль* – оцінювання роботи команди і визначення типів систем винагороди.

Класифікація команд за характеристиками:

1) мета – команди можуть займатися розробленням продукту, вирішенням проблем, брати участь у реорганізації або

виконувати будь-які інші види робіт, пов'язані з діяльністю організації, на базі якої вони створені;

2) термін дії – постійні або тимчасові. Команди функціональних відділів та інші, що є частиною формальної структури організації, – постійні. Тимчасові – команди, створювані для вирішення конкретних завдань;

3) членство – функціональні та команди з перехресними функціями. Команда, створена на базі одного відділу, є функціональною, оскільки в ній зібрані фахівці однієї конкретної сфери. У командах із перехресними функціями працюють фахівці з різних функціональних сфер різних організаційних рівнів;

4) структура – контрольовані або самокеровані. Контрольована команда працює під керівництвом менеджера, який відповідає за керівництво нею під час поставлення цілей і виконання необхідних видів робіт та оцінює її продуктивність. Самокерована команда бере відповідальність за керування на себе.

Завдання 1.1 Призначення ефективної команди менеджера

Подумайте та обговоріть колективно, чим ці дві групи будуть відрізнятися одна від одної відповідно до ваших трактувань поняття «команда». У відповідні колонки таблиці запишіть свої результати відмінності цих груп (табл. 1.1). Обдумайте такі питання:

1 Де особи діють як команда (відповідно до визначень), а де можна говорити про різні форми командної роботи?

2 Чи існують такі ділянки роботи на підприємстві, де ви до цього часу вважали, що необхідна робота в команді, а тепер установили, що тут мова йде про частково-командну роботу або що це зовсім не командна робота?

3 Чи існують задачі, над якими необхідна робота в команді?

Таблиця 1.1 – Порівняння стихійної групи з командою

Параметр порівняння	Група осіб на зупинці/в черзі	Футбольна команда
Цілі		
Розподіл ролей		
Відповідальність		
Діяльність		
Обов'язки		

Тема 2 Створення та стадії розвитку команди

Питання для обговорення

- 1 Підходи до формування команди.
- 2 Характеристика стадій життєвого циклу команди.
- 3 Підбір складу команди.
- 4 Розподіл ролей та визначення індивідуальної поведінки.

Короткі теоретичні відомості

Розрізняють чотири підходи до формування команди.

Підхід, що ґрунтується на цілях, – дозволяє членам команди краще орієнтуватися в процесах вибору і реалізації командних цілей.

Міжособистісний підхід (інтерперсональний) – сфокусований на поліпшенні міжособистісних відносин у команді і базується на тому, що міжособистісна компетентність збільшує ефективність існування групи як команди.

Рольовий підхід – проведення дискусії і переговорів серед членів команди щодо їх ролей; передбачається, що ролі членів команди частково перекриваються. Командну поведінку може

бути змінено в результаті зміни їх виконання, а також індивідуального сприйняття ролей.

Проблемно-орієнтований підхід до формування команди (через вирішення проблем) припускає організацію заздалегідь спланованих серій зустрічей із фальсифікації процесу (за участі третьої сторони – консультанта) з групою осіб, які мають спільні організаційні відносини і цілі. Зміст процесу передбачає послідовний розвиток процедур вирішення командних проблем і потім досягнення головного командного завдання.

Стадії життєвого циклу команди:

- 1 Формування і початок спільної роботи (Forming).
- 2 Конфлікти і протистояння (Storming).
- 3 Нормалізація (Norming).
- 4 Робота на повну силу (Performing).
- 5 Розформування (Adjourning).

Під *складом команди* розуміють ступінь подібності особистостей і точок зору, підходів до вирішення проблем. Для знаходження оптимального рішення потрібно, щоб команда складалася з несхожих особистостей.

Групові норми покликані підказати членам команди, яка поведінка і робота очікуються від них.

Ролі – це функції, які виконують члени команди. У кожного учасника команди є дві ролі: функціональна і командна. Функціональні ролі впливають із посадових обов'язків і охоплюють наші навички та вміння, знання і досвід. Командні ролі відображають спосіб, за допомогою якого члени команди виконують свою роботу. Командна роль також визначається природженими і набутими особистими якостями.

Роль конкретного учасника визначається його внеском у роботу команди і взаємовідносинами між учасниками команди. Існують два принципи розподілу ролей у команді:

1) *принцип компетентності* – ефективним вважається такий розподіл ролей, за якого відповідальність кожної ролі не перевищує вмінь члена команди, якому ця роль дісталася. Члени

команди будуть віддавати більшу перевагу тим ролям, які більше відповідають їх індивідуальним потребам;

2) *принцип переваги* ґрунтується на тому, що ефективним може вважатися такий розподіл ролей, за якого як можна більша кількість членів команди відіграє ті ролі, які вони самі вважають кращими. Член команди, який ідеально підходить для цільової ролі, сам може віддавати перевагу іншій ролі. Така ситуація потенційно загрожує конфліктом, що може призвести до зниження продуктивності члена команди, до порушення взаємодії між членами команди.

Керівник команди повинен при розподілі/виборі ролей прагнути до балансу між цими двома принципами.

Фактори, що визначають ролі в команді: безпосередня професійна діяльність, посадові обов'язки; взаємодія команди із зовнішніми партнерами, клієнтами; «склад розуму» кожного члена команди та конкретні ситуації; процес життєдіяльності команди і динаміка її успішного розвитку.

Завдання 2.1 Розроблення статуту команди, визначення цілей

Заповніть таблицю 2.1. Усі члени команди повинні брати участь у роботі над статутом команди та погоджуватися виконувати його.

Оцініть за наведеною формою (табл. 2.2) роботу над статутом команди, визначенням та розумінням цілей.

Таблиця 2.1 – Статут команди

Мета команди
Очікувані дії

Продовження таблиці 2.1

Очікувані результати
Критерії оцінювання успіху
Наявні ресурси
Члени команди
Необхідні ролі в команді
Необхідні навички та якість
Тривалість

Таблиця 2.2 – Контрольний список оцінювання завдань команди

	Так	Ні
Мету команди виражено в конкретних, вимірюваних завданнях? Якщо «ні», поверніться до мети та визначте відповідні заходи досягнення кінцевої мети		
Усі члени команди брали участь у створенні завдань команди? Якщо «ні», упевніться, що всі члени команди розуміють та підтримують завдання		

Продовження таблиці 2.2

<p>Усі члени команди згодні із завданнями команди? Якщо «ні», то необхідно провести додаткове обговорення та перевірку, щоб упевнитися в тому, що всі члени команди працюватимуть над досягненням однієї мети</p>		
<p>Чи всі члени команди необхідні для досягнення мети? Якщо «ні», знову обговоріть питання про членів команди. Звільніть із команди тих її членів, які непотрібні</p>		
<p>Цілі зрозумілі всім членам команди? Якщо «ні», перевірте та упевніться, що цілі чітко зрозумілі та всі члени команди працюють над досягненням однієї мети</p>		
<p>Усі цілі можна досягнути? Якщо «ні», перегляньте цілі, щоб їх можна було досягти. Не прирікайте команду на неминучу невдачу</p>		
<p>Цілі прості? Якщо «ні», зробіть їх простими, чіткими та досяжними</p>		
<p>Цілі можливо виміряти? Якщо «ні», як ви визначите, що досягли успіху? Перегляньте цілі так, щоб їх можна було виміряти</p>		
<p>Усі члени команди згодні з методологією вимірювання цілей? Якщо «ні», перегляньте та змініть цілі, щоб усі члени команди їх розуміли та погоджувалися з ними</p>		
<p>Усі члени команди тлумачать цілі команди однаково? Якщо «ні», упевніться, щоб усі члени команди розуміли цілі та план їх досягнення</p>		
<p>Можна виміряти просування до цілі (проміжні кроки)? Якщо «ні», перегляньте цілі, щоб визначити проміжні кроки, які використовуватимуться як показники виконання</p>		

Продовження таблиці 2.2

Якщо у вас більше ніж одна мета, то чи визначена їх пріоритетність? Якщо «ні», визначте пріоритетність. Як ще ви знатимете, що робити насамперед?		
Якщо для цілей визначена пріоритетність, чи всі члени команди погоджуються з нею? Якщо «ні», перегляньте пріоритетність, щоб усі члени команди працювали однаковими пріоритетами, а не один проти одного		
Цілі відповідають загальній місії організації? Якщо «ні», чому ви беретеся за виконання завдання? Це корисно?		
Досягнення цілей додасть цінності організації? Якщо «ні», чому ви беретеся за виконання завдання? Це корисно?		

Завдання 2.2 «Норми поведінки в команді»

Відпрацюйте навички аналізу існуючих в організації норм поведінки. Класифікуйте нижчезазначені норми поведінки за запропонованими ознаками, заповнивши таблицю 2.3. Наведіть приклади норм, що існують у ваших організаціях або відомих вам, які відрізняються від названих.

Види норм

1 Якість – основний принцип нашої роботи!

2 Усі співробітники повинні ходити в уніформі із символікою організації.

3 Усі завдання повинні виконувати співробітники в робочий час. Ніяких понаднормових!

4 Винагорода членів команди здійснюється пропорційно їх трудовому внеску в результати роботи команди.

5 У нашій організації чоловіки повинні ходити в темних костюмах, білих сорочках і нестрокатих краватках.

6 Усі співробітники не залишають своїх робочих місць до того часу, поки їх не відпустить безпосередній керівник.

7 Члени команди ні за яких обставин не повинні повідомляти керівникові про тих, хто запізнився.

8 Винагорода членів команди здійснюється за результатами роботи команди в цілому й розподіляється за принципом «кожному – порівну».

9 Ніяких прикрас персонал організації не повинен носити!

10 Члени команди не повинні відкрито критикувати точку зору колеги в присутності керівника.

11 Усі члени команди несуть колективну відповідальність за результати діяльності команди.

12 Кожен член команди має доступ до необхідної для роботи інформації.

13 У нашій організації жінкам забороняється носити штани, міні-спідниці, декольте.

Таблиця 2.3 – Види норм поведінки

Група норм	Норма
Норми діяльності	
Норми, що регламентують форму одягу	
Норми, що регламентують розподіл ресурсів усередині групи	

Завдання 2.3 Аналіз стадій розвитку команди

Проаналізуйте стадії розвитку команди за схемою (рис. 2.1). Визначте, на якому етапі становлення перебуває ваша команда за допомогою анкети.

Годинник командного розвитку

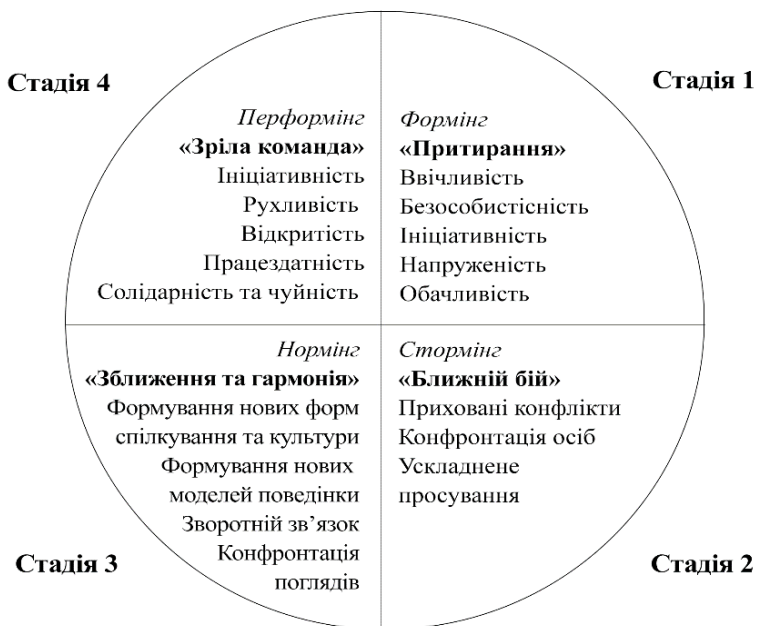


Рисунок 2.1 – Стадії розвитку команди

Анкета для виявлення стадії розвитку

Оцініть ступінь погодження з твердженнями за допомогою шкали, запропонованої нижче.

Шкала оцінок: майже ніколи – 1; зрідка – 2; інколи – 3; часто – 4; майже завжди – 5.

Частина перша – питання

1 Ми намагаємося встановити процедури та протоколи, щоб упевнитися, що все гаразд і йде гладенько та правильно (тобто мінімізовано втручання, кожен має можливість узяти участь):

2 Ми швидко переходимо до виконання роботи, не витрачаємо багато часу на планування: _____

- 3 Наша команда відчуває, що ми займаємося всім на світі, працюємо, поділяємо відповідальність за успіхи та поразки: _____
- 4 У нас чіткі процедури узгодження відповідно до наших цілей і ми ретельно плануємо виконання завдань: _____
- 5 Члени нашої команди бояться або їм не подобається просити інших про допомогу: _____
- 6 Ми сприймаємо цілі завдань буквально й окремо беремо до уваги відповідальність: _____
- 7 Лідер команди намагається відповідати за порядок та робити свій безпосередній внесок у виконання завдання: _____
- 8 У нас немає визначених процедур, ми їх розробляємо в міру надходження завдань: _____
- 9 Ми генеруємо багато ідей, але небагато їх використовуємо. У нас не виходить повністю розібратися в них, і ми відмовляємося від них, не розуміючи їх до кінця: _____
- 10 Члени команди зовсім не довіряють іншим членам та уважно стежать за тими, хто виконує конкретні завдання: _____
- 11 Лідер команди забезпечує точне виконання процедур, не аргументує, не заважає й додержується термінів та завдань: _____
- 12 Ми одержуємо задоволення, працюючи разом, водночас добре проводимо час та працюємо продуктивно: _____
- 13 Ми прийняли одне одного як членів команди: _____
- 14 Лідер команди демократичний та допомагає іншим у роботі: _____
- 15 Ми намагаємося визначити цілі та завдання, які необхідно виконати: _____
- 16 У багатьох із членів команди є власні ідеї щодо процесу. Багато хто пише свої особисті робочі плани: _____
- 17 Ми повністю приймаємо сильні та слабкі сторони одне одного: _____

- 18 Ми розписали специфічні ролі для кожного з членів команди (лідер, фасилітатор, стежить за часом, веде записи і т. ін.): _____
- 19 Ми намагаємося досягнути гармонії, уникаючи конфліктів: _____
- 20 Завдання значно відрізняються від тих, які ми уявляли, і видаються дуже складними для виконання: _____
- 21 У нас часто виникають дискусії щодо концепцій та різних тем, і через це дехто з нас втрачає терпець: _____
- 22 Ми вирішуємо проблеми групи, ретельно їх опрацьовуємо: _____
- 23 Ми сперечаємося часто, дискутуємо навіть щодо поточних питань: _____
- 24 Команді іноді хочеться відійти від початкового варіанта проекту: _____
- 25 Ми конструктивно критикуємо один одного: _____
- 26 У нас тісне єднання в команді: _____
- 27 Здається, що ми здійснили небагато порівняно з метою роботи: _____
- 28 Цілі, які ми перед собою ставимо, здаються нереальними: _____
- 29 Хоч ми й не до кінця впевнені в цілях проекту та своїй роботі, але сповнені ентузіазму й пишаємося своєю командою: _____
- 30 Ми часто ділимося особистими проблемами: _____
- 31 У нас багато опору процесам поліпшення якості та виконанню завдань: _____
- 32 Ми багато з чим справляємося _____

Результати опрацюйте за допомогою таблиці 2.4.

Мінімальний можливий бал за певну стадію – 8 (майже ніколи); максимальний – 40 (майже завжди).

Таблиця 2.4 – Виявлення стадії розвитку команди

Номер питання	Номер питання	Номер питання	Номер питання
1	2	4	3
5	7	6	8
10	9	11	12
15	16	13	14
18	20	19	17
21	23	24	22
27	28	25	26
29	31	30	32
РАЗОМ	РАЗОМ	РАЗОМ	РАЗОМ
Формінг	Стормінг	Нормінг	Перформінг

Оцініть результати:

32 й вище – ваша команда перебуває на цій стадії.

16 і нижче – вашій команді не властиво працювати таким чином.

Якщо є дві близькі суми балів, ви на перехідній стадії:

- якщо ваші бали між формінгом та стормінгом, то ви ближчі до стадії стормінгу.
- якщо ваші бали між нормінгом та перформінгом, то ви ближчі до стадії перформінгу.

Якщо між балами немає великої різниці, це свідчить про те, що немає чіткого способу виконання певних дій, команда може бути дуже гнучкою й динамічно змінювати стилі діяльності. Також це може свідчити про те, що команда перебуває на стадії шторму.

Проаналізуйте кожний з етапів формування команди за заданим алгоритмом:

ФОРМІНГ



СТОРМІНГ



НОРМІНГ



ПЕРФОРМІНГ



Подумайте й напишіть усі правила, які, на вашу думку, важливі для того, щоб команда досягла поставленої мети (тобто була ефективною). Перше правило наведене як приклад.

ПРАВИЛО 1: ефективна команда додержується правил, які вона самостійно виробила.

ПРАВИЛО 2: _____

ПРАВИЛО 3: _____

ПРАВИЛО 4: _____

ПРАВИЛО 5: _____

ПРАВИЛО 6: _____

ПРАВИЛО 7: _____

ПРАВИЛО 8: _____

ПРАВИЛО 9: _____

ПРАВИЛО 10: _____

Тема 3 Психологічні особливості членів команди

Питання для обговорення

1 Праця К. Г. Юнга «Психологічні типи». Шістнадцять соціотипів.

2 Тестування за методикою Р. М. Белбіна. Визначення ролей та призначення членів команди.

3 Психологічна несумісність у команді: шляхи вирішення.

Короткі теоретичні відомості

Основні складові людської психіки К. Г. Юнг започаткував називати «функціями» – мислення, емоції, відчуття та інтуїція, які в поєднанні з екстраверсією та інтроверсією давали вісім психологічних типів.

Людину в процесі взаємодії з іншими особистостями на всіх комунікативних рівнях можна зобразити за допомогою чотиривимірної структури особистості.

Соціотип – це категорія осіб, об'єднаних спільністю яких-небудь зовнішніх чи внутрішніх рис.

Теорія командних ролей Р. М. Белбіна побудована на тому, що будь-яка, навіть найменша організація, повинна використовувати переваги командної роботи, де кожен відіграє лише свою роль. Кожна роль має переваги і недоліки. Щоб набрати успішну команду, необхідно збалансувати ролі. За Белбіним, існують три категорії ролей у команді.

- 1) особи дій – мотиватор, реалізатор, контролер;
- 2) соціально-спрямовані – координатор, дослідник ресурсів, натхненник;
- 3) інтелектуальні ролі – генератор ідей, аналітик-стратег.

Якщо вам необхідно придумати принципово новий продукт, то для цього краще підібрати інтелектуальні ролі – генератора ідей та аналітика-стратега. А щоб вивести цей

продукт на ринок, необхідні особи дій (мотиватор, педант, реалізатор).

Психологічна несумісність – невіддале поєднання темпераментів і характерів членів команди, суперечності в життєвих цінностях, ідеалах, мотивах, цілях діяльності, незбіг світогляду, ідеологічних установок та ін.

Наслідком психологічної несумісності є *конформізм*, що виявляється в зміні індивідом установок, думок, сприйняття, поведінки відповідно до тих, які домінують у даній команді. Як наслідок, особистість займає конформістську позицію – уникає самостійних рішень, пасивно сприймає готові командні стандарти поведінки. Конформізм може виконувати в міжособистісних відносинах позитивну функцію – врівноваження індивіда з оточуючим його соціальним середовищем, що може сприяти виправленню помилкової дії і поведінки, якщо більш правильними виявляються поведінка та дії більшості.

Завдання 3.1 Визначення ролей, властивих членам команди

За Методикою командних ролей Р. М. Белбіна (додаток А) проаналізуйте, які ролі притаманні членам команди.

Завдання 3.2 Розподіл ролей у команді та їх аналіз

На основі результатів тестування за методикою Р. М. Белбіна (додаток А) розподіліть ролі в команді, для відображення результатів використайте таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 – Розподіл ролей у команді

Командна роль	Якість	Член команди, якому притаманний даний рольовий елемент	Член команди, якому не притаманний даний рольовий елемент
Реалізатор	Керує та структурує. Тримає все в полі свого зору. Дає імпульси. Стежить за додержанням угод. Мислить далекоглядно та концептуально		
Координатор	Розробляє план дій. Пам'ятає про реалізацію. Розробляє раціональні трудові завдання. Стимулює інших на «стадії занепаду»		
Генератор ідей	Мислить нестандартно. Полюбить експерименти. Спонтанна особа, сповнена ідей. Відкритий усьому новому. Довірливий та доступний		
Дослідник	Підтримує зовнішні контакти. Забезпечує інформаційні потоки. Інформує про важливі розробки, лінії розвитку та тенденції. Відшукує корисних для справи людей поза командою. Комунікабельний		
Мотиватор, натхненник	Дбає про єдність команди. Інтегрує аутсайдерів. Забезпечує гармонію. Стежить за атмосферою в команді		
Контролер, аналітик	Справді доводить усе до кінця. Акцентує деталі. Наводить останній лоск. Стежить за якістю та додержанням термінів. Розважливий і сумлінний		

Проаналізуйте характеристики кожної з ролей. Заповніть таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Аналіз командних ролей

Командна роль	Типове висловлювання	Сигнал, що свідчить про відсутність цієї ролі в команді
Реалізатор		
Координатор		
Генератор ідей		
Дослідник		
Мотиватор, натхненник		
Контролер, аналітик		

Завдання 3.3 Формування команди

Проаналізуйте результати завдання 3.1 і 3.2. Сформууйте декілька команд (по 5–7 членів), додержуючись підходу розподілу ролей за методикою Р. М. Белбіна. Обговоріть у командах такі аспекти:

1 Чи повною мірою та правильно представлені ролі в команді?

2 Наскільки збалансоване співвідношення між інтровертними та екстравертними ролями?

3 Як ми можемо оптимально використовувати нашу структуру ролей?

4 Чи потрібно нам доукомплектувати свою команду?

5 Чи є рольова конкуренція?

6 Яке інше рольове амплуа мені хотілося б більше розвивати в майбутньому?

Для того щоб зрозуміти, що всі члени команди чітко розуміють свої ролі та ролі інших членів команди, необхідно кожному заповнити таблицю 3.3. Це допоможе уникнути непорозуміння в ролях та дублювання зусиль.

Таблиця 3.3 – Підсумкова таблиця роз'яснення ролей у команді

Посада члена команди	Обов'язок	Ім'я
Суміжні ролі:		
Моя роль:		
Будь-які незрозумілі ролі чи конкретні сфери діяльності		
<i>У своїй ролі:</i>		
<i>У будь-якій іншій ролі:</i>		
Конфліктуючі чи дублюючі ролі:		
Ролі чи конкретні сфери, що залишилися неохопленими:		

Тема 4 Організація сумісної роботи, розроблення колективних рішень у команді

Питання для обговорення

- 1 Поняття управлінського рішення. Розроблення та прийняття рішень. Способи прийняття рішень у команді.
- 2 Дискусія та наради.
- 3 Ефективний обмін інформацією. Командні комунікації.

Короткі теоретичні відомості

Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт управління для досягнення цілей організації.

Розрізняють такі типи управлінських рішень:

- 1) за особистим внеском керівника в прийняття рішення: ініціативні та «продиктовані зверху»;
- 2) за участі членів команди в прийнятті рішень: індивідуальні та колективні;
- 3) за рівнем компетентності: що ґрунтуються на здоровому глузді та професіональні (науково обґрунтовані).

Прийняття рішень – це процес, що має свою динаміку, його можна поділити на такі етапи: осмислення проблеми, аналіз змісту проблемної ситуації, формулювання альтернатив, оцінювання альтернатив за системою сформульованих критеріїв, вибір альтернативи, реалізація прийнятого рішення, контроль виконання.

Існують два способи прийняття рішень у команді – індивідуальний та груповий.

Груповому прийняттю рішень необхідно віддавати перевагу, коли важливі демократичність прийняття рішень і

широка участь усіх членів команди у відшукуванні резервів для досягнення поставленої мети.

Індивідуальне прийняття рішень буде більш ефективним у тих випадках, якщо рішення повинне бути прийняте в стислі терміни і необхідна персональна відповідальність за його наслідки.

Методи колективного розгляду проблем:

1 Брейнстормінг – інтенсивна структурована діяльність малої групи, спрямована на генерацію якомога більшої кількості ідей та пропозицій.

2 Ділова гра – метод пошуку нестандартних умов, широко використовують із 80-х років ХХ ст.

3 Метод балінтовських груп – група створюється як тимчасове об'єднання фахівців для розгляду негативних ситуацій та обміну досвідом.

4 Синектика – якщо в групі для поставлення-прийняття рішень об'єднують представників різних сфер діяльності для пошуку ідей.

Групове прийняття рішень порівняно з одноосібним рішенням керівника дозволяє підвищити якість ухваленого рішення. Найпоширенішими формами ухвалення групового рішення є групи взаємодії, метод «Дельфі», метод номінальної групи.

«Ефект загальновідомої інформації» – інформація, яку до ухвалення рішення має більша кількість членів команди, істотніше впливає на думку команди, ніж інформація, яку має менша кількість учасників, незалежно від того, наскільки важлива ця інформація.

Методом, що допомагає менеджерам з'ясувати істину завдяки зіставленню різних поглядів, є *дискусія*. Метод групової дискусії особливо корисний під час обговорення питань, з яких немає і не може бути єдино правильної точки зору. Вона необхідна, якщо команда хоче досягти узгодженого рішення.

Основні етапи проведення дискусії в команді:

- 1) формулювання й уточнення суті обговорюваного питання;
- 2) висловлювання альтернативних ідей про шляхи і засоби розв'язання поставленого питання;
- 3) обговорення переваг та недоліків кожної пропозиції;
- 4) зважування всіх «за» і «проти» запропонованих варіантів»;
- 5) вибір найкращої пропозиції, розроблення програми подальших дій.

Про результативність дискусії можна говорити тоді, коли учасники сформували певну думку щодо обговорюваного питання або підтвердили ті позиції, які відстоювали до початку колективного обговорення.

Елементи організації проведення ділових нарад:

- підготовка наради – визначення доцільності проведення наради, перелік завдань, що потрібно вирішити, склад учасників;
- підготовка учасників наради – завчасне ознайомлення всіх учасників із порядком денним і необхідними матеріалами;
- проведення наради;
- протокол наради;
- підбиття підсумків та ухвалення рішення;
- створення сприятливих умов для колективної роботи і колективного рішення;
- забезпечення активності всіх учасників наради;
- обговорення особливих думок.

Ефективно проведеною вважається нарада, якщо її результат вищий від результату праці кращого члена команди або кращий від суми індивідуальних результатів усіх членів команди.

Типи командних комунікативних структур (мереж):
«коло», «павутина», «штурвал», «променева структура», «ланцюг».

Комунікативні ролі індивіда в команді:

- «сторож» – контролює поширення інформації до іншої особи в межах однієї комунікативної мережі;
- «лідер думок» – може впливати на настанови та поведінку деяких інших осіб;
- «зв'язків» – сполучна ланка між групами в комунікаційній мережі;
- «прикордонник» – особа в комунікаційній мережі, яка має високий ступінь зв'язку з організаційним оточенням.

Ефективна комунікація в команді сприяє:

- ✓ зменшенню інформаційних перевантажень і на цих засадах запобігає втраті контролю;
- ✓ вдосконаленню організаційної структури та диференціації рівня ухвалення рішень на засадах аналізу потоків формальної та неформальної інформації;
- ✓ контролю за впливом неформальних мереж поширення інформації та спілкування на поведінку персоналу та реалізацію цілей організації;
- ✓ посиленню мотивації трудової активності виконавців;
- ✓ поліпшенню соціально-психологічного клімату в команді;
- ✓ зниженню опору організаційним змінам та впровадженню новацій;
- ✓ підвищенню відповідальності щодо впливу діяльності організації на зовнішнє середовище та посиленню зворотного зв'язку з ним.

Будь-яка спільна діяльність не буде здійснюватися успішно, якщо між тими, хто її виконує, не встановлене взаєморозуміння. Взаєморозуміння в процесі комунікації та адекватна поведінкова реакція виникають за умов, якщо адресант зуміє донести до адресата ідею, яку він сформулював у своїй уяві, а адресат спроможний розшифрувати повідомлення. Є три рівні взаєморозуміння: згода, осмислення, співпереживання.

Бар'єрами у спілкуванні є різні перепони й перешкоди, що порушують процес передавання інформації і знижують його ефективність. Різновиди комунікативних бар'єрів у команді: психологічні, конфліктні, емоційні, моральні, інтелектуальні, соціальні, мовленнєві, професійні.

Завдання 4.1 Командна робота над завданням та презентація результатів замовникові

Передбачається робота команди над визначеним згідно з варіантом командним завданням (додаток Б).

1 Розробити формальну структуру команди, визначитися з цілями та напрямком діяльності команди (для виконання якого завдання створена), штатним розписом та посадовими окладами.

2 Спільна робота з елементами командної культури (місія, загальнокомандні цінності, слоган, норми поведінки в команді).

3 Провести розподіл статусно-рольових позицій та обов'язків.

4 Визначити пріоритетність завдань.

5 Скласти план заходів із виконання завдання командою.

6 Визначити необхідні ресурси та робоче середовище, їх розподіл усередині команди.

7 Аналіз можливих ризиків.

8 Презентація готового рішення.

Лідерові команди необхідно:

1) визначити, розподілити та закріпити за кожним членом команди його завдання, функції, відповідальність, терміни виконання, вид подання результатів роботи (звіт, пропозиції, розрахунки тощо);

2) провести нараду з членами команди в процесі виконання завдання, виявити слабкі місця, конфліктні ситуації, вжити заходів з урегулювання цих проблем;

3) мотивувати членів команди на виконання завдання та розробити систему стимулювання за досягнутими результатами.

Вимоги до презентацій команд:

- ✓ чітке додержання часу, відведеного на презентацію;
- ✓ наявність оригінальної назви кожної презентації команди та складу її учасників на титульному аркуші;
- ✓ стислість, лаконічність та завершеність викладу інформації на слайдах, їх максимальна кількість для презентації результатів, вирішення проблемних ситуацій за темами 8 – 10 слайдів, для презентації результатів ділової гри – 15 – 20 слайдів;
- ✓ наявність тез доповіді, основних результатів дослідження, підкріплених ілюстративним матеріалом (таблиць та рисунків з обов'язковим посиланням на джерела вихідної інформації), висновків;
- ✓ відсутність фактичних помилок, достовірність наведеної інформації;
- ✓ використання єдиного стилю оформлення (оформлення слайдів, міжрядковий інтервал – 1,5; мінімальний шрифт – 18 pt);
- ✓ винесення переліку використаних джерел на останній слайд презентації.

Регламент проведення презентації:

- ✓ доповідь учасників міні-групи – 7 хвилин;
- ✓ сесія запитань від викладача та інших студентів академічної групи – 5 хвилин;
- ✓ резюме одержаної інформації та підбиття підсумків.

План заходів кожної команди в межах відповідного варіанта оформити у вигляді таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Оформлення плану заходів, спрямованих на підвищення ефективності командної роботи

Поточний номер	Дія	Хто?	З ким?	У який термін?
1				
2				
...				

Завдання 4.2 Нарada як форма ділової комунікації та прийняття колективного рішення

Проведення наради в команді в процесі виконання визначеного завдання належить до обов'язків менеджера. Він завчасно повинен підготуватися за наведеним алгоритмом плану (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – План підготовки менеджера команди до проведення наради

1	Визначення необхідності й мети наради
2	Вибір виду і форми проведення наради, часу, місця, тривалості наради
3	Планування складу і розподіл ролей учасників
4	Зацікавлені особи (стейкхолдери)
5	Поставлення завдання
6	Планування порядку денного наради
7	Підготовка власного виступу
8	Процедури завершення наради. Інформування про ухвалення рішення
9	Аналіз проведених зборів
10	Контроль за виконанням рішення

Вміння ефективно проводити наради передбачає освоєння та використання всіма членами команди різних допоміжних елементів:

- 1) методів обговорення на нараді, мозкового штурму;
- 2) методів установалення згоди;
- 3) методів вироблення рішень;
- 4) наочних візуальних матеріалів як способу оптимізації ефективності нарад;
- 5) техніки взаємодії зі складними учасниками, запобігання та вирішення конфліктів;
- 6) майстерності публічного виступу;

7) техніки конструктивного відстоювання інтересів свого підрозділу або своєї позиції.

Особистий протокол наради необхідний для оцінювання власного внеску в (не) ефективність процесу наради. Ефективність нарад підвищується шляхом зміни поведінки за допомогою партнерства.

Після наради команди кожен її учасник записує з опорою на наведену нижче оцінну анкету (табл. 4.3), що, на його думку, було корисним або незадовільним, а також визначає, який був його особистий внесок у вирішення того чи іншого питання.

Потім відбувається швидкий обмін думками в парах. У цій бесіді кожен член команди має своїм наміром зробити невеликий крок у напрямку підвищення ефективності наради. Кожен із партнерів є свідком договору. Після подальшої наради короткі підсумки підбивають спочатку в парах, а потім – на засіданні.

Таблиця 4.3 – Оцінна анкета: особистий протокол наради

Я вважав корисним:	Моя частка в цьому:
Я вважав незадовільним:	Моя частка в цьому:

Тема 5 Лідерство у команді

Питання для обговорення

- 1 Функції та ролі лідера в команді.
- 2 Класифікації типів лідерів за Б. Паригінім та Л. Уманським.
- 3 Неформальні лідери.
- 4 Лідерські компетенції.
- 5 Базові інструменти лідера.

Короткі теоретичні відомості

Процеси вирішення проблем у командах можуть або задовольняти членів команди, або розчаровувати їх. Від цього залежать їх бажання працювати в групі, трудова активність і продуктивність, а отже, й результати групової роботи. Велику роль в організації та здійсненні групових процесів відіграє керівник команди.

Лідерство є ключовим інструментом ефективної команди і являє собою специфічний метод управлінського впливу, що базується на поєднанні владних повноважень, інтересів організації та спонуканні людей до досягнення загальних цілей.

Лідер – це особистість, яка користується авторитетом у команді, і за якою команда визнає право приймати рішення щодо того, як діяти в складних ситуаціях. Тому така особистість стає організатором спільної діяльності та регулює міжособистісні відносини.

Лідер команди відповідає: 1) за поставлення й підтримання цілей команди; 2) за створення і просування командних цінностей (соціальних, поведінкових, орієнтованих на вирішення завдання); 3) за підтримання «обличчя» команди; 4) за надання допомоги команді, щоб вона завжди була відкритою для співпраці; 5) за ефективну взаємодію з командою і надання допомоги членам команди щодо налагодження спілкування один з одним; 6) за якомога більш глибоке залучення команди до вирішення внутрішніх питань.

Функції лідерства у команді: конструктивна (вираження інтересів команди в конкретних завданнях), організаційна (підбір кадрів і вироблення системи управління командою), координаційна (узгодження дій окремих членів команди та напрямків їх діяльності для виконання командних завдань), інтегративна (згуртування однодумців, оточення лідера для виконання завдань команди).

Командне лідерство ґрунтується на ефектах роботи колективу, що полягають у правилі сили (декілька осіб мають

більшу силу, ніж одна особа) та правилі синергії (загальний результат роботи команди вищий, ніж сума індивідуальних показників).

Ролі лідера команди в сучасних організаціях: наставник, коуч, консультант, адміністратор.

Класифікація типів лідерів за Б. Д. Паригінім будується на врахуванні змісту їх діяльності (натхненники, організатори) з урахуванням стилю діяльності (авторитарний, демократичний, змішаний) та характеру діяльності (універсальний, ситуативний).

З урахуванням ролей, які вони відіграють, Л. І. Уманський вважав, що лідер може бути:

- організатором (функція групової інтеграції);
- ініціатором (висування ідей і вирішення нових проблем);
- генератором емоційного настрою (домінує у формуванні настрою групи);
- еталоном (зразок, ідеал, «зірка»);
- майстром (фахівець в якомусь виді діяльності);
- ерудитом (відрізняється великими знаннями).

Неформальний лідер – є членом команди та частіше за формального керівника взаємодіє з командою, краще знає кожного її члена.

Сучасний лідер-керівник повинен мати такі базові компетенції:

- ✓ мотивацію до досягнення (переважання орієнтації на досягнення мети, на результат);
- ✓ внутрішнє прагнення до саморозвитку;
- ✓ креативність;
- ✓ працездатність;
- ✓ емоційну компетентність (уміння надихати, заражати ідеями);
- ✓ управлінську компетенцію (здатність до поставлення цілей, здатність прогнозувати, планувати, приймати рішення, спонукати інших до дії, контролювати);

✓ вміння діяти в невизначених ситуаціях (уміння розумно структурувати хаос, орієнтуючись на головне, а не на другорядне, вміння структурувати ситуацію з урахуванням вирішуваних завдань);

✓ патріотизм і взяття соціальної відповідальності;

✓ знання та вміння в спеціальних сферах (управління громадською організацією, фандрайзинг, лідерство і командування, ділові комунікації, національна соціально-політична система, включаючи розуміння історії її виникнення, міжнародного контексту і тенденцій розвитку).

Базові інструменти лідера – технології лідера, застосовувані для аналізу, моделювання і прогнозування розвитку проблем, складних ситуацій. Для вирішення завдань у рамках відповідної проблематики потрібно враховувати особливості кожного методу.

Для *стен-аналізу* ключовим моментом є ступінь деталізації чинників (соціальних, політичних, економічних, технологічних). За надмірної деталізації менеджер може погрузнути в безлічі фактів, за недостатньої деталізації – пропустити щось конкретне, важливе. Істотним недоліком цього методу є те, що він орієнтований переважно на зовнішнє середовище організації.

«Карта стратегічних груп» дозволяє ефективно враховувати діяльність потенційних конкурентів, «відбудовуватися» від них, прораховувати взаємодію з ними. Під створенням «системної карти» розуміємо знання специфічної термінології та навичок графічного подання проблем, об'єктів. Потрібно враховувати, що цей метод можна застосовувати лише в умовах, якщо система визначена, окреслені її зовнішні межі із середовищем. Крім системного аналізу (взаємовідношення системи, цілісного об'єкта із зовнішнім середовищем), в системному підході застосовують і структурно-функціональний аналіз, що передбачає виділення окремих елементів систем та їх функцій.

Дерево цілей дозволяє ефективно планувати діяльність організацій, однак облік зовнішнього впливу в цьому методі

невеликий. Дерево цілей відображає статичну картину, а не явище в динаміці.

SWOT-аналіз ефективний під час аналізування динамічних процесів в організації, орієнтований на деякий передбачуваний результат і варіанти розвитку ситуації. Він дозволяє використовувати кількісно-статистичні методи оброблення інформації (ранжувати процеси і проблеми з числовими критеріями).

«Мозковий штурм» – ефективний під час вирішення проблем в умовах обмеження часу, ресурсів, інформації. Він дозволяє генерувати нестандартні рішення проблем. Зазвичай складається з двох частин-етапів: «гарячої води» (нестримуваної генерації ідей) і «холодної води» (критичного відбору). Цей метод не дуже придатний для планування довгострокових цілей, його застосування доцільне у випадку з нагальними, актуальними проблемами.

Завдання 5.1 Поведінка керівника команди

Відпрацюйте навички аналізу групових процесів і навчіться визначати характер впливу поведінки керівника на членів команди. Проаналізуйте наведені в таблиці 5.1 ситуації, що характеризують поведінку керівника в групових процесах. Визначте, яка поведінка керівника може задовольняти членів команди, а яка – ні, заповнивши відповідні стовпці таблиці.

Таблиця 5.1 – Ситуації, що характеризують поведінку керівника

№ пор.	Ситуація	Поведінка керівника	
		задовольняє членів групи	розчаровує
1	Керівник сам приймає рішення, не радячись із членами команди		
2	Керівник залучає до обговорення рішень усіх членів групи, але ніколи не враховує їх думки		
3	Керівник залучає до обговорення та прийняття рішень усіх членів групи		
4	Керівник залучає до обговорення рішень усіх бажаючих членів групи, але не прикладає зусиль до того, щоб зрозуміти їх точку зору		
5	Керівник спрямовує й узагальнює думку членів групи		
6	Керівник намагається залучити до обговорення рішення як можна більше членів групи, проте бере до уваги лише думку неформального лідера		
7	Керівник спокійно та без емоцій слухає різні точки зору, а потім приймає рішення відповідно до своїх планів		
8	Керівник створює спокійну ділову атмосферу в процесі обговорення рішень, припускає конструктивну критику і дискусії, дає можливість висловитися всім бажаючим членам групи		
9	Керівник залучає до обговорення рішень членів групи, вчасно надаючи їм достовірну та повну інформацію для роботи		

Завдання 5.2 Поведінка керівника команди на етапах її розвитку

Проаналізуйте запропоновані варіанти поведінки керівника і визначте, для якого етапу розвитку команди вони характерні, заповнивши таблицю 5.2.

Таблиця 5.2 – Поведінка керівника на різних етапах розвитку команди

№ пор.	Етап розвитку групи	Поведінка керівника
1	Формування	
2	Бурління	
3	Нормування	
4	Виконання робіт	
5	Розформування	

Варіанти поведінки керівника

1 Забезпечує координацію діяльності спеціалізованих членів команди.

2 Відстоює свої позиції, зміцнює свій авторитет.

3 Бере участь у розробленні правил взаємодії в групі.

4 Організовує роботу команди, забезпечує її ресурсами.

5 Заохочує або карає членів команди залежно від результатів трудової діяльності.

6 Відстоює точку зору команди під час взаємодії з іншими командами.

7 Підбиває підсумки діяльності команди внаслідок виконання цільового завдання і вносить пропозиції про недоцільність подальшого існування команди.

8 Організовує групові дискусії для вирішення складних групових проблем.

9 Усуває внутрішньогрупові конфлікти.

Завдання 5.3 Самооцінка лідера команди

Для лідера команди необхідно оцінити свою продуктивність та визначити напрямки, що потребують удосконалення.

Уважно прочитайте наведені нижче твердження. Вам потрібно чесно оцінити кожне з них за 5-бальною шкалою відповідно до того, якою мірою, на вашу думку, у вас розвинена ця риса, вміння, навик, здатність.

Таблиця 5.3 – Самооцінка лідера команди

Бал	1	2	3	4	5
Я здатен організувати ефективне прийняття командного рішення					
Я допомагаю команді визначити ролі та обов'язки					
Команда відповідає переді мною за свою роботу					
Я допомагаю команді розподіляти завдання					
Я допомагаю команді оцінити, наскільки вона наблизилася до цілей					
Я допомагаю команді не лише прийманням рішень, підготовкою порядку денного та делегуванням					
Я можу збалансувати те, що контролюю, й те, що контролюють члени команди					
Я сприяю конструктивному конфлікту всередині команди					
Я здатен допомогти знайти позитивне рішення конфлікту чи проблеми					
Я здатен спрямувати команду на мету, якщо її дії відхиляються від неї					
Я постійно вимагаю від команди оцінювати та змінювати цілі, якщо це необхідно					
Я буду підтримувати члена команди, навіть якщо це мені не на користь					

Продовження таблиці 5.3

Я відстоюю інтереси команди, борючись за необхідні ресурси та захищаючи найкращі її інтереси					
Я приймаю та борюсь із невдачею команди, не звинувачуючи окремих її членів					
Я сприймаю відгуки та конструктивну критику від членів команди					
Я б відмовився від управління, якби це допомогло команді досягти її мети					
Я можу збалансувати допомогу, яку надаю команді, з контролем над нею					
Я даю команді час та місце для обговорення цілей, мети та підходів до вирішення завдання					
Я спонукаю членів команди до ризику та професійного зростання завдяки їх роботі в команді					
Я готовий слухати членів команди та поважаю їх знання					
Я вірю в команду, її членів та цілі					
Сума балів (мінімум – 12, максимум – 60)					

Завдання 5.4 Оцінювання лідера членами команди

Уважно прочитайте наведені нижче твердження. Вам потрібно чесно та об'єктивно оцінити кожне з них за 5-бальною шкалою відповідно до того, наскільки, на вашу думку, в лідера вашої команди розвинена ця риса, вміння, навик, здатність.

Таблиця 5.4 – Оцінювання лідера членами команди

Бал	1	2	3	4	5
Лідер нашої команди добре розуміє нашу місію, вірить у неї і підтримує					
Я відчуваю в лідері нашої команди потенціал, бажання і здібності розвиватися разом із командою					

Продовження таблиці 5.4

Коли лідер нашої команди починає діяти, то він чітко уявляє собі кінцеву мету. Він може організувати нас і спрямувати на досягнення спільної мети					
Лідер нашої команди уважний до нас. У мене є повна впевненість, і я не раз переконувався в тому, що він розуміє індивідуальні особливості, здібності, обдарування кожного з нас					
Лідер нашої команди ніколи спеціально не провокує почуття провини, не шукає винних, не загрожує. Знаючи слабкі сторони членів команди або їх помилки, неправильні дії, він не використовує це для маніпулювання					
Лідер нашої команди має здатність налаштовувати всіх на успіх, створювати позитивні думки. У складних ситуаціях він не впадає у відчай, завжди намагається знайти вихід					
Можна з упевненістю стверджувати, що дії членів команди наш лідер оцінює об'єктивно. Він уміє відкрито, при всіх об'єктивно оцінювати власні дії. Він здатний вислуховувати критичні зауваження на свою адресу, не ображаючись, а одержуючи корисну для себе і всіх членів команди інформацію					
Лідер нашої команди завжди уважно вислуховує кожного, намагається знайти раціональне зерно в пропозиціях кожного, своєчасно надає підтримку, незмінно коректний і доброзичливий					
Можна з упевненістю стверджувати, що в лідера нашої команди є внутрішній «кодекс честі». Він глибоко розуміє і слідує цінностям нашої команди					

Продовження таблиці 5.4

Лідер нашої команди вмiє грамотно розпоряджатися часом кожного члена команди, своїм власним i загальнокомандним часом. Він завжди чiтко розставляє прiоритети в роботi					
Лідер нашої команди вмiє грамотно планувати робоче навантаження i заходи з відновлення сил. Він завжди тонко помічає момент, коли команда вимагає відпочинку або організації корпоративних заходів. Він планує i власне робоче навантаження таким чином, щоб завжди «бути у формі»					
Лідер нашої команди вмiє формувати в команді енергію єдності, згуртованість, командний дух					
Сума балів (мінімум – 12, максимум – 60)					

Завдання 5.5 Командне лiдерство

Прочитайте кожне твердження. Не радячись ні з ким, зазначте, згодні ви (+) з ним або не згодні (–). Потім з усією командою обговоріть кожне твердження й ухваліть рішення, згодні ви чи ні з кожним із тверджень. Не поспішайте і намагайтеся зрозуміти точку зору кожного. Якщо ваша команда не зможе дійти згоди, ви можете змінити формулювання твердження для того, щоб досягти згоди.

Подібне обговорення корисне для виявлення різноманітних поглядів на лiдерство у групі або команді, що в кінцевому підсумку може допомогти набути навичок розділеного лiдерства.

Таблиця 5.5 – Командне лідерство

	1 Ефективні лідери консультуються з членами команди щодо збирання інформації для ухвалення рішення
	2 Лідери повинні залучати членів команди до ухвалення всіх рішень, що впливає на останніх
	3 Лідери повинні взяти на себе всю відповідальність за рішення команди
	4 Лідери не повинні конфліктувати з членами команди в присутності інших членів
	5 Основне завдання лідерів полягає в створенні такої атмосфери, коли всі члени команди можуть спокійно висловлювати свої думки
	6 Лідер повинен ставитися до інших членів команди як до рівних і відповідно взаємодіяти з ними
	7 Лідер повинен намагатися допомогти членам команди реалізувати їх потенціал, навіть якщо це може призвести до ситуації, коли один член команди буде «кращим» від іншого
	8 Лідер передусім відповідає за визначення напрямку діяльності команди і за обраний курс
	9 Найвища ефективність спостерігається в команді, в якій найменше розбіжностей між її членами
	10 Лідер являє собою «модель» ефективної участі в роботі команди для інших її членів
	11 Трапляються ситуації, коли лідер повинен використовувати автократичні методи, щоб забезпечити ефективну діяльність команди
	12 Трапляються ситуації, коли лідер повинен ігнорувати почуття члена команди, щоб прийняти рішення
	13 Лідер повинен дружно, але твердо застосовувати владу, щоб ефективно управляти своєю командою
	14 Коли лідер намагається зробити все від нього залежне, члени команди не повинні критикувати ці зусилля
	15 Іноді лідер повинен доручити виконання будь-якого завдання одній особі, а не всій команді

Тема 6 Ефективне управління командою

Питання для обговорення

- 1 Керівництво командою.
- 2 Повноваження та відповідальність. Делегування як спосіб організації співробітництва.
- 3 Ознаки ефективної команди.
- 4 Фактори довіри в командній роботі.
- 5 Вплив стилю керівництва на ефективність команди за К. Левіним.
- 6 Модель стилів особистості за Ф. Ріманом.

Короткі теоретичні відомості

Форма управління в команді – одна з найважливіших умов ефективності команди, і вона спеціально обумовлюється з кожним членом команди до початку її функціонування. Форма управління, прийнята командою, визначає рівень виконавської дисципліни в роботі команди. Форми управління в команді залежать від того, наскільки збалансовані такі показники: специфіка сфери діяльності команди, умови поставленого перед командою завдання, рівень спрацьованості команди, рівень індивідуального професіоналізму членів команди, наявність конструктивних лідерських якостей у керівника команди, характер міжособистісних відносин у команді, рівнозначність мотивації всіх членів команди, кількість команди, орієнтованість основного обсягу робіт на членів команди, які мають певну вузьку спеціалізацію.

Три основні форми керівництва командою, поширені в командах: «театр одного актора», «команда згоди», «рада».

Позитивний результат створення та управління командами залежить від методів, які керівник може використовувати для зміцнення команди:

1) *методу катарсису*, що дає команді можливість виразити емоційні переживання, які є основою для досягнення союзу однодумців;

2) *методу конфронтації*, який привертає увагу команди до її цінностей, норм розподілу влади та впливу, що має значення в командній роботі;

3) *методу рекомендацій*, що дозволяє дослідити конкретну ситуацію й оцінити ступінь ефективності функціонування кожного члена;

4) *методу каталізації*, який нівелює індивідуальні відмінності членів групи, забезпечуючи ефективне функціонування команди;

5) *методу теоретичного обґрунтування*, що пропонує концепції і техніки, які довели свою корисність та ефективність в умовах командної діяльності.

Повноваження – це обмежене право використання ресурсів організації й спрямування зусиль деяких її співробітників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді, а не індивідові, який займає її в певний момент.

Повноваження варто відрізнити від влади. Повноваження мають делегований характер, тобто обмежують право посади щодо використання ресурсів організації.

Відповідальність – це зобов'язання виконувати поставлені завдання й відповідати за їх позитивне рішення. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження.

Для здійснення повноважень і відповідальності застосовують делегування.

Делегування – це передавання знань і повноважень конкретній особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед членів команди завдання, які вони повинні виконувати для досягнення цілей організації.

Делегування реалізується лише в разі прийняття повноважень, і, отже, відповідальність не може бути делегована. Керівник не може розмежувати відповідальність, передаючи її підлеглим. Хоча особа, на яку покладають відповідальність за вирішення певного завдання, не повинна виконувати його особисто, вона є відповідальною за якісне завершення роботи.

Ефективну команду характеризують такі показники:

- 1) чіткі цілі;
- 2) необхідні навички та вміння;
- 3) взаємна довіра.

На ефективність роботи команди істотно впливає її кількість (склад). Від неї залежать можливість взаємодії членів команди один з одним, ступінь їх участі в групових процесах, імовірність створення підгруп, суперництво яких може призвести до внутрішньогрупових конфліктів, і т. д.

Важливою інтегральною характеристикою команди є *згуртованість*. Вона має великий вплив на індивідуальну поведінку, результати роботи команди і в кінцевому підсумку, організації в цілому.

Довіра в контексті створення команди – це впевненість у спроможності до дії свого колеги, що кожен член команди робить усе, що необхідно для того, щоб утілити в життя намір команди. Відповідальність і довіра – це також постійна робота над собою. Завдяки тому, що кожен учасник добровільно бере на себе готовність відповідати за результат усієї групи, він одержує право висловлювати свою думку на всіх етапах процесу, вимагати, щоб його вислуховували й ставилися до його слів та пропозицій серйозно.

Три стадії розвитку довіри: розрахунок, досвід, взаєморозуміння.

За стилями лідерства, запропонованими К. Левіним, проаналізовано, як працює ефективна команда, яку очолює керівник:

1 Демократичний лідер

Заохочує ініціативу знизу, рішення приймає колегіально, планує в групі, підтримує і дає розвиватися. Мудрий тато, який ідеально вписується в концепцію командної роботи і дозволяє спеціалістам виконувати свою роботу. Серйозний акцент на основний персонал найбільш повно вписується в ідеологію командної роботи.

«Незріла команда», на чолі якої стоїть демократичний лідер, буде малоефективною. Вона, швидше за все, погрузне в з'ясуванні відносин, пошуку, перепошуку нових, більш вдалих стратегій. Під час виконання будь-які помилки можуть призвести до нових етапів переговорів, що будуть гальмувати роботу команди. Структура такої команди складається довго і досить важко.

«Зріла команда» з демократичним лідером може стати еталонною. Велику частину внутрішніх проблем уже вирішено, розроблено та проголошено внутрішні механізми роботи, персонал відповідально ставиться до того, що відбувається, нові рішення знаходять швидко, охоче і всім складом, що дозволяє швидко адаптуватися до зміни умов.

2 Авторитарний лідер

Істинний керівник, при якому є безліч виконавців. Існує думка всіх, а є правильна думка – лідера. Він найчастіше розумніший та компетентніший від усіх інших, принаймні він не забуде продемонструвати це. Його авторитет недосяжний і неправдивий.

«Незріла команда», на чолі якої авторитарний лідер, буде середньоефективною. Вона швидше нагадує звичайний колектив. Усі питання вирішує керівник, над усім думає він, контролює все, у разі зіткнення з будь-якими проблемами всі чекають рішення керівника, щоб продовжити роботу. Централізація управлінських функцій дозволяє йому справлятися із завданнями кращих демократичних колег.

«Зріла авторитарна» команда працює дуже добре. Чіткість, злагодженість, відмінне підпорядкування. Керівник із

найближчим оточенням розробляє стратегію, а потім спостерігає, як натреновані підлеглі швидко та вправно виконують поставлені завдання. Але у разі зіткнення неочікуваними труднощами команда стає недостатньо гнучкою, вона очікує рішення мудрого, розумного лідера.

3 Потурання

Відсутність похвали, осуду, ніякої співпраці, позиція лідера – непомітно осторонь від групи. Справи у команді йдуть самі собою, робота складається з окремих інтересів учасників групи. Іншою стороною потурання може бути лідер-герой, який прагне вперед на баскому коні. Він завжди попереду, завжди найкращий.

«Незріла команда». Це як восьминіг. Стикаючись із новим завданням, така група вибудовує свою структуру, свою стратегію і свою практику. Вона шукає шляхи вирішення, іноді цілком успішно, до того часу, поки керівник не втручається і не вирішує взяти все під свою опіку. У цей момент усі напрацювання групи можуть піти прахом, бо лідерові захотілося або «замоглося» покерувати. Ця команда може бути успішна, але швидше не завдяки лідерові, а всупереч йому.

«Зріла команда». Дуже цікавий феномен. Поруч із несильним лідером швидше можуть з'явитися сильні послідовники. Тоді команда ризикує стати справді потужною одиницею, де незалежні професіонали чітко виконують своє завдання. Така команда потенційно може стати найбільш потужною. Проте початкові передумови у неї надзвичайно слабкі.

Модель стилів особистості за Ф. Ріманом – це концепція різних стилів особистості, основою якої є дві антагоністичні пари особистісних прагнень людей: прагнення до дистанції проти прагнення до зближення, прагнення до змін проти прагнення до стабільності. В інтерпретації Ф. Рімана:

1) страх самовіддачі та втрати Я – страх індивідуалізації й ізоляції;

2) страх перед необхідністю як остаточною і несвободою – страх перетворень як чогось минушого та ненадійного.

З цих антагоністичних пар впливає система координат: зміни, дистанції, зближення, сталість.

Кожен так чи інакше знаходить якесь місце в цьому силовому полі різних прагнень. Це місце розташування накладає відбиток на бачення світу, а також на взаємовідносини з іншими людьми. Вибір місця пов'язаний із ранніми біографічними епізодами людини, так само як і з більш пізнім життєвим досвідом. Тобто можна в різні фази життя займати різне місце розташування в системі координат.

Завдання 6.1 Ефективність групової роботи

Проаналізуйте нижчеперелічені ефекти групової роботи і визначте, для груп якої кількості (складу) вони характерні, заповнивши таблицю 6.1.

Таблиця 6.1 – Фактори ефективності групової роботи

Ефект групової роботи	Кількість (склад) групи, осіб			
	2	3	5–15	більше ніж 25
1 Згуртованість				
2 Хибна згода				
3 Зниження згуртованості				
4 Хороший потенціал взаємодії				
5 Напруження				
6 Конфлікти				
7 Нестабільність				
8 Зниження потенціалу взаємодії				
9 Задоволеність				
10 Зниження задоволеності				
11 Зростання формалізму				
12 Зростання комунікативно-координаційних вимог				

Завдання 6.2 Скорочення робочої пасивності

Розробити план дій зі скорочення трудової пасивності команди продавців.

Ситуація

Ви – менеджер оптово-роздрібного магазину, який займається продажем будівельних матеріалів та інших товарів для оформлення інтер'єру будинку (пиломатеріалів, сантехніки і т. д.) як комерційним замовникам, так і індивідуальним покупцям.

Співробітники магазину організовані в три команди.

1 Команда з шести касирів, які перевіряють продукти, відібрані покупцями на місцях.

2 Команда з п'яти продавців, які допомагають відвідувачам знаходити необхідні їм товари на полицях. Крім того, вони розставляють товари на полиці та поповнюють запаси.

3 Команда з чотирьох співробітників, які обслуговують оптових покупців.

Заробітна плата в усіх співробітників пропорційна кількості відпрацьованих годин.

Касири та продавці отримують мінімальну ставку, а співробітники, які працюють з оптовими покупцями – полуторну мінімальну ставку.

Ви задоволені роботою касирів і співробітників по роботі з оптовими клієнтами, проте у вас склалося враження, що продавці на місцях докладають мало зусиль. У ряді випадків відвідувачі скаржаться, що не можуть знайти необхідні товари, і ви самі їх шукаєте, причому деякі продавці в цей час не зайняті.

Продавці не здаються занадто завантаженими, і їх навантаження останнім часом не збільшилося, хоча вони повинні вести облік додаткової роботи, зокрема щодо розкладання нових товарів і поповнення товарів на полицях. Ви часто бачите, як члени цієї команди базикають один з одним,

виходять покурити за магазин, телефонують з особистих справ і влаштовують більше перерв, ніж їм належить.

Завдання 6.3 Групова згуртованість

Для набуття навичок аналізу факторів, що впливають на групову згуртованість, проаналізуйте запропоновані в таблиці 6.2 чинники. Визначте характер впливу окремих факторів на групову згуртованість, заповнивши відповідні стовпці таблиці.

Таблиця 6.2 – Фактори, що впливають на групову згуртованість

	Фактор	Характер впливу на групову згуртованість	
		підвищує	знижує
	Кількість членів групи – 7 осіб		
	Однорідна статево-вікова структура групи: чоловіки від 30 до 35 років		
	Група, щойно створена		
	Керівництво організації надає великого значення створенню та роботі цієї групи		
	Керівництво організації дотримується думки, що кожен її співробітник повинен нести персональну відповідальність за результат своєї діяльності		
	Перед групою поставлене складне нестандартне завдання		
	Співробітники, які входять до групи, ніколи раніше не працювали разом і погано знають один одного		
	Кожний член групи має високу кваліфікацію		
	Відбір у групу проводили ретельно, декількома етапами		
	Цілі, поставлені перед групою, викликали інтерес в усіх членів		

Завдання 6.4 Групова поведінка

Проаналізуйте запропоновані твердження та зазначте, які з них правильні:

1 Команда, створена для досягнення своєї основної мети, майже завжди переслідує й інші цілі.

2 Для кожної команди набір ролей і норм унікальний. Саме ролі і норми важливі для відчуття належності до групи і відданості їй.

3 Рольовий склад команди повинен відображати специфіку завдання.

4 Ефективність роботи команди залежить від балансу ролей.

5 У групі знижується рівень мотивації висококваліфікованих співробітників.

6 Основною перевагою роботи в групі є групова однодумність.

7 Сильна відданість групі її членів сприяє високій продуктивності праці.

8 Щоб стати неформальним лідером команди, людина повинна вміти допомогти їй у досягненні цілей.

9 Член команди може виконувати в ній лише одну неформальну роль.

10 Якщо у команди кілька цілей, то лідерство може переходити від одного її члена до іншого залежно від пріоритетності вирішування завдань.

11 Чим більший розмір команди, тим менше можливостей для взаємодії членів команди один з одним.

12 Якщо до групи вступити легко, групова згуртованість зростає.

13 Чим більша різниця у віці, тим нижча групова згуртованість.

14 Групова поляризація може призвести до конфліктів у групі.

15 Групова продуктивність не залежить від відданості групі її членів.

16 Прагнення членів команди бути «командними гравцями» може привести до групової однодумності.

17 Керівник не повинен враховувати у своїй роботі існування неформальних груп.

18 Для підвищення ефективності роботи керівник повинен припиняти всі спроби формування неформальних груп у трудовому колективі.

19 Щоб уникнути групової однодумності, керівник повинен заохочувати групові дискусії та навіть конфлікти в процесі ухвалення рішень у групі.

20 Групове співробітництво ефективне і з точки зору продуктивності, і з точки зору задоволеності членів команди.

21 Ефективність групової роботи не залежить від згуртованості команди.

22 Ефективність роботи команди – важлива складова ефективності роботи організації в цілому.

Тема 7 Управління конфліктами в команді

Питання для обговорення

- 1 Різновиди конфліктів.
- 2 Картографія конфлікту.
- 3 Варіанти поведінки в конфліктних ситуаціях.
- 4 Переговори як основний інструмент вирішення конфліктів. Умови ефективності ділових переговорів.

Короткі теоретичні відомості

Об'єктивна сторона конфлікту – об'єктивно існуюча загроза чийось інтересам. *Суб'єктивна сторона* – сприйняття

однієї зі сторін поведінки іншої сторони як перешкоди, загрози для її інтересів.

З точки зору динаміки проходження конфлікту бувають:

- 1) ігровими – учасники додержуються фіксованих правил, поведінки, причому існує певна система санкцій за їх порушення;
- 2) вибуховими – характеризуються стрибкоподібними, радикальними змінами ситуації, коли учасники міжособистісної взаємодії не здатні робити адекватних кроків з управління тим, що відбувається;
- 3) лавиноподібними – характеризуються тим, що у міру їх розвитку до зони конфліктної взаємодії залучають усе нових і нових учасників, а під загрозою опиняються все нові й нові інтереси та потреби.

Шляхи врегулювання конфліктів безпосередньо залежать від *картографії конфлікту*. Розроблення картографії конфлікту передбачає:

- 1 Усвідомлення проблеми конфлікту.
- 2 Пошук справжньої причини конфлікту.
- 3 Визначення дійсних учасників конфлікту (окремі співробітники, групи, відділи тощо).
- 4 Аналіз потреб та психологічних побоювань учасників конфлікту; існуючих до конфліктної ситуації міжособистісних стосунків учасників конфлікту; ставлення до конфлікту осіб, які не беруть участі в ньому, але зацікавлені в позитивному його вирішенні.

Методика управління конфліктами вимагає від менеджера використання двох *стратегій*: попередження (профілактики) та подолання реальних (прихованих або відкритих) конфліктів.

Тактика управління конфліктами передбачає використання окремих прийомів та методів роботи з тими чи іншими феноменами, що виникають у процесі роботи менеджера.

Варіанти поведінки в конфлікті:

- 1) змагання (конкуренція) – прагнення домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому;
- 2) пристосування – означає на противагу суперництву

приношення в жертву власних інтересів заради іншого;

3) компроміс – характерне поєднання взаємних поступок конфліктуючих сторін і часткового задоволення ними інтересів один одного;

4) уникнення – замість кооперації або досягнення власних цілей людина прагне просто вийти із взаємодії;

5) співпраця – коли учасники ставляться до інтересів іншої сторони як до своїх власних, причому таке ставлення має взаємний характер.

Найконструктивніший варіант міжособистісної взаємодії – співпраця, але він і найскладніший: необхідне взаємне відношення партнерів до потреб один одного як до своїх власних, глибоке розуміння суті спілкування. Тому частіше реалізується інший варіант конструктивної взаємодії – компроміс. Компроміс припускає таку взаємодію, за якої учасники готові незважати на деякі незручності, готові йти на часткові поступки з надією на те, що дії іншої сторони дозволять реалізувати хоча б частину актуальних потреб.

Найбільш деструктивні наслідки найчастіше бувають результатом суперництва. Це такий варіант взаємодії, за якого партнери прагнуть домогтися свого, незважаючи на інтереси один одного, або навіть всупереч їм. Цей варіант виправданий лише в тих випадках, коли нав'язують виключно конфронтаційну взаємодію, і при цьому під загрозою опиняються життєво важливі потреби, основоположні цінності.

Основним орієнтиром при виборі стратегії взаємодії повинен бути підсумок співвіднесення одержуваних результатів і понесених витрат. Основним критерієм для вибору на користь того чи іншого варіанта повинні бути його доцільність, підтверджена ефективністю.

Переговори призначені для досягнення угоди між людьми, якщо в обох сторін збігаються інтереси або вони є протилежними.

Переговори призначають для того, щоб за допомогою взаємного обміну думками (у формі різних пропозицій за

вирішенням поставленої на обговорення проблеми) укласти угоду, яка б відповідала інтересам обох сторін, і досягти результатів, які б влаштували всіх його учасників.

Вони складаються з виступів і відповідних виступів, запитань і відповідей, заперечень і доказів.

Підготовка ділових переговорів: з'ясування окремих проблем, можливих питань і відповідей контрагента; обмірковування цілей, завдань, тактик і психологічних аспектів переговорів, а також підбір допоміжних матеріалів, які можуть знадобитися для підсилення аргументації переговорів.

Проведення переговорів: варіаційний метод, метод інтеграції, метод врівноваження, компромісний метод.

Вирішення проблеми і завершення переговорів: розроблення загальних рішень, резюме основних положень, характеристика позитивних моментів, за якими досягнуто згоди сторін, обговорення перспектив нових зустрічей.

Протокольні заходи є невід'ємною складовою переговорів, несуть значне навантаження у вирішенні поставлених на переговорах завдань. Діловий протокол передбачає організацію зустрічей та обслуговування переговорів, ведення запису бесіди, вручення сувенірів, задоволення культурних запитів гостей, носіння певної форми одягу і т. п.

Аналіз ділових переговорів

- 1 Порівняння цілей переговорів з їх результатами.
- 2 Визначення заходів і дій, що впливають із результатів переговорів.

У процесі аналізу можна одержати відповіді на такі питання: чи правильно були визначені інтереси і мотиви партнера з переговорів; чи відповідала підготовка до переговорів реальним вимогам ситуації, що склалася, і певним вимогам; наскільки правильно визначені аргументи або пропозиції про компроміс, як підвищити дієвість аргументації в змістовному і методичному плані; що визначило результат переговорів, як виключити в майбутньому негативні нюанси в

процедурі проведення переговорів; хто і що повинен робити, щоб підвищити ефективність переговорів.

Умови ефективності переговорів

Передумови успішного завершення ділових переговорів зачіпають ряд об'єктивних і суб'єктивних факторів і умов. Насамперед партнери з переговорів повинні виконати такі умови:

- обидві сторони повинні мати стійкий інтерес до предмета переговорів;
- вони повинні мати достатні повноваження в прийнятті остаточних рішень (відповідне право на ведення переговорів);
- партнери повинні мати достатню компетентність і необхідне знання щодо предмета переговорів;
- кожна сторона повинна вміти максимально повно враховувати суб'єктивні і об'єктивні інтереси іншої сторони і йти на необхідні компроміси;
- партнери з переговорів повинні певною мірою довіряти один одному.

Завдання 7.1 Виявлення позитивних наслідків конфліктів в організації.

1 Визначте причину ситуації.

2 Виявіть, наскільки раціонально діяли керівники організації в цій ситуації і запропонуйте свій варіант виходу з неї.

Ситуація

У відділі з розроблення комп'ютерних програм великої компанії «Логіка» працює 30 співробітників. Колектив досить згуртований і дружний. Начальник відділу В. І. Шевченко проявив себе вмілим керівником і користується заслуженою повагою у більшості співробітників.

На початку року правління компанії ухвалює рішення про переведення В. І. Шевченка на іншу, більш високу посаду.

У колективі відділу є неформальний лідер – І. Д. Петренко, якого багато співробітників, враховуючи колишнього керівника відділу, пророкують на посаду нового начальника. Крім того, у відділі є ще кілька висококваліфікованих фахівців, чий досвід і професіоналізм дозволяють їм претендувати на провідне місце.

Однак правління компанії ухвалює абсолютно несподіване для колективу відділу рішення: новим керівником призначають людину «з боку», яка ніколи раніше не працювала в компанії.

Спочатку співробітники відділу були дуже здивовані, оскільки ніхто не очікував такого повороту подій, і на цій посаді вже бачили одного «зі своїх».

Поступово здивування змінюється на обурення, причому особливо сильно обурюються ті, хто ймовірно міг зайняти це місце. Новий начальник Ю. Е. Синенко – фахівець високого класу, але у зв'язку з тим, що в цій організації він раніше не працював, їх тонкощів у специфіці роботи відділу просто не знає.

З його появою в колективі назріває конфлікт. Багато співробітників незадоволені його призначенням, деякі зовсім не хочуть бачити «варяга» своїм керівником.

На одній із нарад у відділі між Ю. Е. Синенко та І. Д. Петренко виникла суперечка про якість виконуваної роботи. І. Д. Петренко наполягав на тому, щоб прислухалися до його думки, оскільки він давно працює у відділі та вважає себе цілком компетентним у цьому питанні. На це Ю. Е. Синенко відповів у тому сенсі, що питання, яке зачіпає багатьох співробітників, не може вирішувати одна людина, навіть якщо вона дуже досвідчений фахівець.

Після такої наради І. Д. Петренко вважав себе ображеним і звернувся до керівництва компанії з проханням про переведення його в інший відділ. За ним ще 7 чоловік пишуть подібні заяви керівництву. У колективі розгорається відкритий конфлікт. Подальша нормальна робота відділу стає неможливою.

Тема 8 Моніторинг ефективності команди

Питання для обговорення

- 1 Поняття та форми моніторингу.
- 2 Показники моніторингу.
- 3 Профілактичний моніторинг ефективності команди.
- 4 Проблемно-орієнтований моніторинг ефективності команди.
- 5 Крива командних результатів.

Короткі теоретичні відомості

Ефективність діяльності команди оцінюється за величиною приросту успішності команди за показниками:

- 1) досягнення заданого результату в установлений термін;
- 2) рівень якості робіт;
- 3) ефективне використання залучених ресурсів;
- 4) розширення (або утримання) «ніші» своєї діяльності.

Оцінювання ефективності діяльності команди дозволяє переконатися в доцільності її створення, точніше – в економічній вигідності витрат на її створення, підтримку і стимулювання порівняно із звичайними традиційними формами роботи.

Якщо команда працює безпосередньо в ринкових умовах і результат її діяльності фігурує на ринку товарної продукції і послуг поряд з іншими конкурентами, то замість поняття ефективності діяльності команди доцільно застосовувати більш ринкові поняття – «конкурентоспроможність команди» або «конкурентні можливості команди».

Конкурентоспроможність команди характеризує її можливості перебувати в зоні успішного розвитку і перспективно діяти в умовах динамічної ринкової конкуренції з виробниками аналогічних робіт, товарів і послуг.

Для постановки та організації моніторингу конкурентоспроможності команди встановлено групи показників:

1 Виробничо-економічні: порівнянність вартості робіт (послуг, товарів) із показниками основних конкурентів; порівнянність показників якості з аналогічними показниками основних конкурентів; порівнянність показників рівня сервісу з аналогічними показниками основних конкурентів; складу додаткових послуг (знижок, бонусів і т. ін.), в яких немає конкурентів.

2 Показники ринкової стійкості команди: порівнянність величини ринкової «ніші» (або асортименту послуг, робіт, товарів) з можливостями основних конкурентів; рейтинг власного бренду на тлі основних конкурентів; рівень професіоналізму, гнучкості й «універсальності» членів команди щодо персоналу основних конкурентів; ступінь відповідності рівня інформаційно-рекламної діяльності до рівня, необхідного в даний час для успіху в обраній сфері діяльності.

3 Показники психологічної стабільності команди: рівень командного духу, або мотиваційного фону команди; рівень креативності та адаптованості в реальних ринкових умовах команди в цілому; рівень ефективної зовнішньої комунікації команди; рівень психоемоційного благополуччя, стабільності членів команди.

Моніторинг перших двох груп показників важливий для виходу команди на ділянку успішного розвитку. Проводять чітке систематичне спостереження за цими показниками, будують графік їх руху за календарними періодами і постійно контролюють зміни. Це основна характеристика системного моніторингу. Епізодичне оцінювання не є моніторингом і може завдати істотної шкоди. Періодичність моніторингу встановлюється для кожного показника окремо (від одного місяця до півроку залежно від специфіки діяльності команди).

Спеціальної методики для моніторингу перших двох груп показників не існує, оскільки ці показники наявні у сфері

професійної діяльності команди і досить очевидні для її лідера і членів.

Моніторинг третьої групи показників пов'язаний з аспектами психологічного супроводу ведення бізнесу. І нерідко саме неувага до третьої групи показників істотно знижує ефективність діяльності команди в цілому.

Основними вимогами до використовуваних у процесі моніторингу методів і прийомів діагностики є:

- об'єктивність і статистичний характер використовуваної інформації;
- порівняльний характер оцінок;
- багатокритеріальний характер інтегральних оцінок;
- мінімізація використовуваних критеріїв;
- використання додаткової інформації та організація вибірових цільових досліджень (на додаток до наявної статистики).

Моніторинг ефективності діяльності команди – це постійно діюча система тренінгових, тестових та інформаційно-аналітичних заходів, що забезпечує діагностику стану команди, підтримку її життєздатності й ефективної діяльності впродовж усього періоду існування команди.

Профілактичний моніторинг проводять для уточнення актуального внутрішнього стану команди та основних тенденцій його зміни. *Проблемно-орієнтований моніторинг* може входити до поточного моніторингу автономним розділом із тих проблем, які вимагають більш глибокого вивчення.

Моніторинг є «інструментом» технічного обслуговування ефективності команди і повинен містити три основні розділи: 1) основні тенденції динаміки розвитку команди, ситуації, проблеми; 2) прогноз на найближчу (і віддалену) перспективу; 3) рекомендації для реалізації позитивного сценарію прогнозу на найближчу (і віддалену) перспективу.

Крива командних результатів засвідчує, що робочі групи мають широкий діапазон потенційних результатів виконання

поставлених завдань, а найбільший показник продуктивності має місце між потенційною та реальною командою.

Обов'язковою умовою досягнення реальною командою рівня високоефективної є виключно високий рівень персональної відповідальності усіх членів команди, який є необхідним для високоефективної роботи.

Завдання 8.1 Моніторинг особистої ефективності кожного члена команди

Цей моніторинг реалізує лідер команди і кожний член команди (як самооцінювання) за чотирма основними параметрами оцінювання, які передбачають декілька показників (табл. 8.1).

Таблиця 8.1 – Самооцінювання ефективності членів команди

<i>Критерій 1 Рівень комунікативної компетентності члена команди</i>		
1.1 Характер поведінки під час групових дискусій	1.2 Культура міжособистісної комунікації	1.3 Уміння будувати конструктивний конфлікт
<i>Критерій 2 Рівень професіоналізму члена команди</i>		
2.1 Професійне знання предмета основної діяльності	2.2 Уміння спланувати власну діяльність	2. Результативність
<i>Критерій 3 Рівень відповідальності члена команди</i>		
3.1 Рівень виконавської відповідальності	3.2 Рівень відповідальності щодо загальнокомандних цінностей	3.3 Рівень відповідальності за власну ділянку роботи, яку йому доручила команда
<i>Критерій 4 Рівень креативності члена команди</i>		
4.1 Здатність до інновацій, нестандартних рішень	4.2 Гнучкість, пристосовність до мінливих зовнішнього середовища вимог	4.3 Конструктивна ініціативність

Кожний із показників оцінює лідер (і будь-який член команди) за 10-бальною шкалою, результати моніторингу заносять до зведеної таблиці 8.2 «Моніторинг особистої ефективності кожного члена команди».

Кожний член команди в установлені терміни поточного моніторингу особистої ефективності проводить самооцінювання власної діяльності та здає результати лідерові.

Таблиця 8.2 – Моніторинг особистої ефективності кожного члена команди

Рівень	Оцінка	Дата моніторингу		
		дата	дата	дата
1 Комуникативна компетентність	Оцінка лідера			
	Самооцінка члена команди			
2 Професіоналізм	Оцінка лідера			
	Самооцінка члена команди			
3 Відповідальність	Оцінка лідера			
	Самооцінка члена команди			
4 Креативність	Оцінка лідера			
	Самооцінка члена команди			

Завдання 8.2 Внутрішній моніторинг ефективності команди

Метою цього завдання є визначення етапу, на якому перебуває команда, та оцінити ефективність її роботи.

Членам команди необхідно оцінити за десятибальною шкалою кожний показник «Шкали оцінювання показників рівня розвитку команди» (табл. 8.3). Вищий бал – 10, нижчий – 1. Обрану оцінку обведіть.

Запропонуйте виконати цю роботу спочатку індивідуально, а потім організуйте групове обговорення кожного риси вашої команди і попросіть знову виставити оцінки. Для подальшого аналізу вам знадобляться оцінки з кожної риси команди окремо, а також сумарний показник. Ви одержите його, склавши всі оцінки, виставлені кожним членом команди, і розділивши їх на кількість учасників.

Таблиця 8.3 – Шкала оцінювання показників рівня розвитку команди

1 Усвідомлення командних цілей	<i>Члени команди розуміють суть цілей, поставлених перед командою, і поділяють їх</i>									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2 Колективізм	<i>Для взаємовідносин між членами команди характерні увага, дружелюбність і зацікавленість</i>									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3 Узгодження позицій	<i>Конфлікти в команді не «спускаються на гальмах», а їх відкрито розбирають і залагоджують</i>									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4 Терпимість до чужої думки	<i>Думки всіх членів команди уважно вислуховують, не відкидають, а обговорюють і беруть до уваги</i>									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5 Колегіальність у роботі	<i>Усі члени команди поступово втягуються у процес ухвалення рішень</i>									

Продовження табл. 8.3

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6 Підтримка	<i>Члени команди знають індивідуальні особливості один одного, поважають їх, надають один одному допомогу та підтримку</i>									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7 Залучення до роботи	<i>Члени команди пропонують ідеї і роблять свій внесок у досягнення загальних результатів</i>									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8 Почуття гордості	<i>Члени команди цінують ідеї і внесок кожного в загальну справу, пишаються своєю належністю до команди</i>									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9 Визнання досягнень	<i>Члени команди усвідомлюють загальнокомандні досягнення і віддають їм належне</i>									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10 Почуття задоволення	<i>Члени команди задоволені публічним визнанням досягнутих результатів</i>									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Згідно із запропонованою шкалою знову сформовані команди найчастіше високо оцінюють рівень свого розвитку за всіма десятима названими показниками (бали від 7 до 9). До моменту завершення етапу «знайомства» сумарний показник досягає досить високих значень (від 75 до 85). Це пояснюється насамперед вірою в успіх майбутньої роботи і великими очікуваннями щодо своїх колег (рис. 8.1).

Після нетривалого етапу спільної роботи рейтинг рівня розвитку команди за всіма показниками починає знижуватися, досягаючи мінімальних значень тоді, коли відносини в команді особливо напружені, а люди починають сумніватися в доцільності й ефективності спільної роботи. Сумарний показник коливається від 45 до 65, що відповідає другому – «штормовому» - етапу.

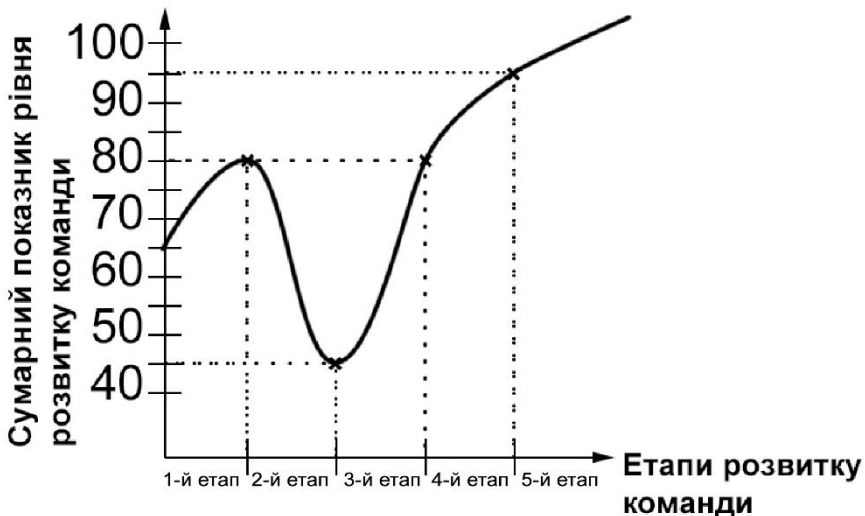


Рисунок 8.1 – Оцінювання рівня розвитку команди на різних етапах командної діяльності

Якщо команді вдалося подолати конфлікти і перейти на наступний етап, то рейтинг рівня її розвитку почне поступово зростати і досягне спочатку початкових значень, що буде означати завершення «нормативного» етапу. Таку команду називають зрілою.

Для етапу «ефективної роботи» буде характерним подальше зростання сумарного показника, який досягне свого максимального значення (90 і вище) на етапі підбиття підсумків і розформування.

Відстежуючи динаміку розвитку команди впродовж усього часу її існування, доцільно побудувати графік (рис. 8.1).

Сумарний показник рівня розвитку команди не може однозначно свідчити про певний етап розвитку. Набагато більше інформації для аналізу керівник одержить, зіставляючи оцінки, виставлені членами команди за кожною позицією окремо.

Крім того, оцінки, виставлені членами команди під час індивідуальної і колективної роботи, швидше за все, не будуть збігатися. Індивідуальні, зазвичай, виявляють вищі колективні на етапі «знайомства» і, навпаки, – на «нормативному» етапі. Якщо запропонувати оцінний лист команді, яка перебуває на етапі «конфлікту», то розкид оцінок за усіма позиціями буде дуже великим, а під час колективного обговорення майже не вдасться домовитися про те, яку саме оцінку виставити. Про етап «ефективної роботи» буде свідчити досить високий відсоток збігів індивідуальних і колективних оцінок.

Тема 9 Система мотивації за командну роботу

Питання для обговорення

- 1 Мотивація як драйвер ефективної командної роботи.
- 2 Ключові показники ефективності роботи команди.
- 3 Формування системи заохочень.
- 4 Розподіл винагороди за показниками роботи членів команди.

Короткі теоретичні відомості

Мотивація команди передбачає розгляд команди як сукупності окремих індивідів, які мають власні мотиви, і заохочувати їх до роботи доцільно через кожного окремо.

Мотивація й ефективна робота команди мають тісний зв'язок і прямо пропорційну залежність. *Процес мотивації команди* можна розглядати як сукупність заохочення трьох складників, об'єднаних спільним сприятливим і креативним середовищем: індивідуальна мотивація членів команди; мотивація лідера команди; мотивація команди загалом.

Одним із найпотужніших та найефективніших засобів стимулювання персоналу до творчої та активної праці є заохочення. *Заохочення* є закономірним результатом

позитивного оцінювання дій працівника та результатів його праці. Воно реалізується шляхом публічного визнання заслуг працівника. Правовими нормами встановлюється ціла система стимулювання праці, що передбачає види заохочень, підстави для заохочень та порядок їх застосування.

Розглядаючи питання вибору форм і методів стимулювання працівників, необхідно завжди пам'ятати про психологічний аспект цієї проблеми. Адже різні категорії працівників мають розбіжності у своєму ставленні до тих форм стимулювання, які необхідно застосовувати з огляду на рівень кваліфікації, стаж роботи, стать, вік, освітній рівень та інші фактори. Адекватно реагувати на зміни в оцінюванні своєї праці людина починає лише тоді, коли її власна оцінка буде визначати ці зміни як істотні. Крім того, стимулювальна дія матеріальних виплат спостерігається лише при певному її значенні і до певної межі. У зв'язку з цим достатньо ефективним буде також поєднання різного роду пільг, заходів соціального захисту, забезпечення здійснення потреб працівників у спілкуванні, самореалізації, які будуть гармонійно доповнювати традиційні способи матеріального стимулювання, спрямовувати більшу увагу роботодавця на конкретного працівника. У будь-якому разі це буде справляти позитивний психологічний вплив на працівника, створювати додаткові мотиви для його трудової активності.

Формуванню належного ставлення до праці сприяють також і ряд нематеріальних факторів, таких як зміст праці, співвідношення розумової й інших видів діяльності, умови праці та ін.

Система мотивації повинна бути налаштована на командну роботу і стимулювати не індивідуальні досягнення, а загальну ефективність, враховувати зв'язок оплати праці конкретних команд з успішністю роботи організації у цілому.

Для побудови ефективної та продуктивної системи мотивації необхідні *ключові показники ефективності*, що визначають внесок у фінансовий успіх організації кожного

конкретного працівника. Розрізняють такі види ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicators):

✓ KPI результату – показують кількість і якість результату.

✓ KPI витрат – показують витрачені ресурси.

✓ KPI функціонування – відносять до показників виконання бізнес-процесів і дозволяють оцінити, наскільки відповідає процес необхідному алгоритмом його виконання.

✓ KPI продуктивності – похідні показники, що характеризують співвідношення одержаного результату і часу, витраченого на його одержання.

✓ KPI ефективності (показники ефективності) – це також похідні показники, що характеризують співвідношення одержаного результату до витрат ресурсів.

В умовах командної роботи саме показники продуктивності є вирішальними при визначенні параметрів систем винагороди та мотивації в команді. Продуктивність членів команди є вагомим індикатором, на якому повинні ґрунтуватися принципи розподілу винагороди за ефективну працю в команді. Зазвичай винагорода розподіляється між членами команди у вигляді заробітної плати та додаткових бонусів за одержані результати після завершення роботи над відповідним завданням команди. Крім того, досягнення загального командного показника впливає на розмір винагороди за виконання індивідуальних показників.

Система винагороди командної роботи за успішні результати повинна ґрунтуватися на таких складових:

1 Оцінювання обсягу виконаної роботи кожним членом команди.

2 Оцінювання ефективності витраченого часу.

3 Відображення рівня професійних знань та навичок кожного члена команди.

4 Оцінювання часу на виконання завдання.

5 Призначення одного завдання на одного члена команди.

Дієва система винагороди за командну роботу повинна враховувати ефективність роботи членів та їх рівень професійних навичок. Ефективність роботи кожного члена команди вимірюється часткою роботи, яку він виконав у загальному обсязі роботи команди. Чим вищий рівень професійних навичок члена команди, тим більша кількість завдань, до яких його можна залучати, а відтак і сума винагороди за його роботу є більшою.

Завдання 9.1 Порівняння роботи індивіда з роботою команди

Порівняйте процес і результати індивідуального та колективного вирішення проблем.

Алгоритм виконання:

1 Учасники ознайомлюються з проблемою корабельної аварії на Місяці. Кожний учасник повинен виконати завдання приблизно за 15 хвилин.

2 Учасники поділяються на команди по 4–7 чоловік і ознайомлюють один одного зі своїми індивідуальними варіантами вирішення завдання. Після цього групі дається півгодини для вироблення спільного рішення. Переваги колективного рішення проблем порівняно з індивідуальним проявляються найбільшою мірою тоді, коли команда працює так, що кожний її член у результаті згоден із запропонованою послідовністю значущості окремих предметів.

3 Після вироблення колективного рішення викладач ознайомлює учасників із правильною відповіддю і вони підраховують індивідуальні та колективні штрафні очки. Сума індивідуальних штрафних очок дає результат індивідуального вирішення проблеми, сума колективних штрафних очок – результат вирішення проблеми в групі. Результати заносять до таблиці 9.1.

Таблиця 9.1 – Порівняння результатів виконання завдання

Результат	Група		
	1-ша	2-га	3-тя
Колективний результат			
Середній результат окремих членів групи			
Різниця між колективним результатом і середнім результатом окремих членів групи			
Найкращий та найгірший результати, досягнуті окремими членами групи			

4 Учасники порівнюють колективні результати з результатами окремих членів команди; обговорюють відмінності між ними та їх причини; виявляють, що допомагало та що заважало роботі команди; визначають переваги та недоліки колективної роботи; намагаються зрозуміти, що могло б поліпшити колективне рішення виробничих проблем на їх робочих місцях, і т. д.

Правила роботи в групі

І Наявність різних точок зору на вирішення певної проблеми дає позитивний результат. Чим більше думок висловлено, тим вища ймовірність правильного рішення. Тому необхідно зацікавити всіх членів команди в тому, щоб вони відкрито висловлювали свої погляди. Уважно вислухайте всіх і спробуйте зрозуміти їх. Підтримуйте лише ті позиції, з якими ви повністю погоджуєтеся. Не підтримуйте і не погоджуйтеся з думкою того чи іншого члена вашої команди лише тому, що перед цим він підтримав ваші погляди і погодився з вашою точкою зору. Якщо вам здається, що загальна згода досягається дуже швидко, це може означати, що ви, можливо, не врахували якісь важливі аспекти даної ситуації або що згода досягається

швидше з тактичних міркувань. Спробуйте знайти контраргументи, щоб вивчити інші точки зору.

II Не уникайте конфліктних ситуацій і конструктивної критики. Чи не поступайтеся лише тому, що ви в меншості, або тому, що ніхто не підтримує вашу точку зору. Не судіть про якість певних думок лише на підставі того, скільки членів вашої команди їх відстоює. Більшість теж може помилятися.

III Якщо ви зрозуміли, що помилилися, – відкрито визнайте свою помилку. Не домагайтеся прийняття вашого рішення чого б це не коштувало. Намагайтеся знайти логічне, об'єктивно правильне рішення.

Проблема: корабельна аварія на Місяці.

Ваш космічний корабель потрапив в аварію на Місяці. За планом ви повинні були зустрітися зі станцією, що знаходиться на відстані 300 км від цього місця на освітленій стороні Місяця. Усе знищено, крім коробки сірників, харчових концентратів, 20 м нейлонового шнура, шовкового купола парашута, переносного обігрівача на сонячних батареях, коробки сухого молока, двох балонів із киснем по 50 кг, зоряної карти місячного небосхилу, самонадувного рятувального човна, компаса, 25 л води, сигнальних ракет, аптечки першої допомоги з ін'єкційними голками і приймача з частотною модуляцією на сонячних батареях.

Життя екіпажу залежить від того, чи зможе він дістатися до станції. Ваше завдання: вибрати найбільш необхідні предмети для подолання шляху 300 км. Ви повинні розмістити перелічені 14 предметів у порядку їх значущості для збереження вашого життя. Номером 1 позначте найбільш значущий предмет, а номером 14 – найменш значущий.

Завдання 9.2 Аналіз матеріальної та нематеріальної мотивації команди

Зробіть на шаблоні для виконання практичної вправи (табл. 9.2) диференціацію прикладів матеріальної та

нематеріальної мотивації, які ви знаєте та проранжуйте свої варіанти (перше місце має мотивація, більш ефективна для командної роботи та окремих її членів, друге – менш ефективна).

Таблиця 9.2 – Шаблон для виконання практичного завдання

Види матеріальної мотивації	Номер рангу	Види нематеріальної мотивації	Номер рангу

Тема 10 Командний консалтинг

Питання для обговорення

- 1 Необхідність командного консалтингу.
- 2 Основні форми командного консалтингу.
- 3 Діагностика ситуації в команді.
- 4 Профіль командної придатності як інструмент діагностики.
- 5 Діагностика командної культури.

Короткі теоретичні відомості

Командний розвиток і командний консалтинг деякими своїми підходами цілком можуть перетинатися. Але все-таки командний консалтинг часто є більш складним: запит на командне консультування зазвичай пов'язаний із конфліктом.

Необхідність командного консалтингу впливає з тієї чи іншої ситуації. При цьому мова може йти про кризу, складний

старт, з'ясування цілей і ролей або про ревізію, пов'язану з передбачуваними ускладненнями в подальшому розвитку.

Необхідність командного консалтингу може бути обумовлена різними причинами:

- ✓ нечіткістю або різницею цілей, інтересів і пріоритетів;
- ✓ відсутністю прозорості в процедурі ухвалення рішення і при розподілі повноважень для його прийняття;
- ✓ неоднозначністю в процедурах і атрибуті як професійного нагляду (якість продукту, що випускається, технології і т. п.), так і адміністративного (дисципліна, ресурси і т. п.);
- ✓ дифузним розподілом завдань і компетенцій;
- ✓ відсутністю чіткості або змішання ролей;
- ✓ недостатнім або сумбурним інформаційним забезпеченням і контролем;
- ✓ відсутністю зворотного зв'язку або недостатньою повагою;
- ✓ перевантаженістю роботою внаслідок неефективної організації праці;
- ✓ масовими міжособистісними конфліктами.

Командний консалтинг може відбуватися на різних рівнях: щодо ситуації – команда та її запит; щодо компетенції – команда та її кваліфікація; щодо інтеракції – команда та її взаємодія; щодо організації – команда та її роль в організації.

Діагностика – перший крок до змін та ініціації процесів навчання в команді. Ці процеси, що спричинюють зміни в поведінці, зазвичай, проходять три послідовні етапи. За допомогою командного консалтингу здійснюється супровід учасників через ці три етапи, а також постійна модерація і конфронтація.

1 Перцепція. Відбувається констатація об'єктивних даних, а також професійних та персональних передумов, спостереження за спілкуванням між собою членів команди, виявлення індивідуальних моделей поведінки.

2 *Значення.* Що інформація і спостереження викликають у вас? Що ви при цьому думаєте і відчуваєте? Що означає діагностичний висновок для окремих членів команди і для команди в цілому? Чи відчуває команда нагальну потребу щонебудь змінювати?

3 *Слідство.* Ви обговорюєте з членами команди, наскільки попередній досвід змінив їх установку. Команда вирішує, залишити все, як і раніше, або змінити свою поведінку. Який крок вона збирається зробити спочатку? Процес навчання, що ефективно змінює поведінку, можна вважати таким, що відбувся лише тоді, коли змінилася внутрішня установка і з цього випливає певна поведінка. Звичайно, команда може ухвалити також осмислене рішення: нічого не змінювати. В обох випадках вона бере на себе відповідальність за свої дії і пов'язані з ними наслідки.

Профіль командної придатності – корисний інструмент, оскільки дає можливість здійснити: 1) класифікацію спостережень у рамках діагностичної стадії командного консалтингу; 2) структурування і перенесення даних і документації, наданих у ваше розпорядження в рамках командного консалтингу, де можна встановити відхилення порівняно з даними діагностичних анкет; 3) самодіагностику команди, якщо кожний її член індивідуально відповість на запитання (структурний аналіз і аналіз відносин). Індивідуальні результати можна обговорити, наприклад, у рамках командного семінару та визначити різні оцінки.

Команди, так само як і організації, формують «культуру». Вона характеризується особливими нормами і цінностями, які визначають моделі поведінки окремих учасників у загальній системі й керують ними, взаємозалежністю і впливом.

Проводячи командний консалтинг, важливо підключити до процесу організаційно-культурний контекст і не недооцінювати чутливість і особливості командних субсистем, їх свідомість власної гідності, інерцію, опірність. Окремі втручання та запропоновані незалежною стороною плани змін спричиняють,

зазвичай з боку членів команди, які повинні реалізувати ці зміни, значний опір. Він виражається в посиленні неформальних відносин та інформаційної системи. Будь-який план змін для будь-якої команди повинен урахувати не лише об'єктивну необхідність, й також зважати на не менш важливі суб'єктивні умови командної культури.

Чотири типи командної культури

1 Командна культура: орієнтована на інновацію і результат.

Учасники команд із цим типом культури креативні, неконформні, але справляють враження осіб не від світу цього. Вони завжди досягають успіху там, де мова йде про індивідуальні рішення, оригінальні підходи або освоєння цілини, їм потрібно свобода ухвалення рішення. Дріб'язкова опіка та бюрократичні процедури для них – кошмар. Тому краще надати таким командам певні свободи, наприклад у відношенні норм, одягу, оформлення приміщення і розподілу робочого часу.

Щоб протидіяти небезпеці розпаду команди, потрібно координувати паралельні роботи і встановити відповідальність за допомогою раціональних правил і домовленостей.

2 Командна культура, орієнтована на інновації і відносини.

Відносини й ідея обумовлюють один одного, лише в цій комбінації вони створюють сенс та ідентичність. Приватне і професійне переходять одне в інше. Ієрархія, навпаки, категорично відкидається як загроза принципам рівності. Команди з цим типом культури працюють дуже захоплено і з взаємною лояльністю, почасти доходючи до межі самоексплуатації.

3 Командна культура, орієнтована на правила і результат.

Безперебійне функціонування рутинних процесів стоїть на передньому плані. Мірилом усього є раціональність і ефективність, а фірмовим знаком - прозорість і непідкупність.

Команди з цим типом культури працюють як добре змащені машини, відхилення від норми спричиняють занепокоєння, те саме стосується емоцій і близьких відносин. Унаслідок цього виникає значна структурна влада. Відносини між членами команди характеризуються діловитістю й емоційною бідністю. За недостатніх зовнішніх контактів існує небезпека абсолютизації і формалізації процесів і процедур, аж до ригідності. Невипадково бюрократичним адміністраціям потрібно все більше і більше орієнтуватися на клієнта. Правда, для цього потрібно увійти в контакт і встановити відносини – найширше поле для навчання та тренінгів у роботі з такими командами.

4 Командна культура, орієнтована на правила і відносини.

Оформлення відносин – основне завдання таких команд, а часто і сфера їх діяльності. Якщо у вищеописаній командній культурі необхідну впевненість додає налагоджений хід процесу, то в цьому випадку таку функцію виконують ритуали міжособистісної взаємодії. Вони служать спадкоємності і гармонії у відносинах. Надійність та обов'язковість є важливими цінностями в постійно мінливому світі. У таких ситуаціях важливо підтримувати відмінності потреб і поглядів, а також відкрито говорити про конфлікти. Наявні у членів команди страхи можуть бути частково нівельовані також завдяки конкретному досвіду, який засвідчує, що конфлікти і розбіжності аж ніяк не обов'язково призводять до катастрофи, а цілком здатні зміцнити згуртованість команди реалістичним і чесним способом.

Залежно від планованої глибини командного консалтингу можна здійснювати інтервенції на різних рівнях. Тому для початку важливо визначити, на якому рівні потрібно працювати. Глибина інтервенції зростає при цьому в певній послідовності.

Рівні інтервенції в командному консалтингу

Перший рівень (раціональний): ролі і функції; призначене завдання; визначення цілей роботи.

Другий рівень (інструментальний процесуальний): стилі роботи і трудові процеси; інформування, делегування, контроль.

Третій рівень (міжособистісний процесуальний рівень): міжособистісні стосунки; емоції, установки; перцепція; прийняття і неприйняття.

Четвертий рівень (внутрішньоособистісний процесуальний рівень): установки, цінності; конфлікти індивідуумів; функція, ідентичність, екзистенція.

Завдання 10.1 Командна культура

Кожний член команди індивідуально заповнює наведений нижче опитник. Дайте відповідь на наведені питання щодо своєї команди та оцініть відповідь балами від 0 (взагалі не відповідає дійсності) до 10 (відповідає цілком і повністю).

Таблиця 10.1 – Анкета з командної культури

Бал	Питання
	1. Наша команда складається із самостійних людей, які також люблять працювати поодиночі
	2. Ми комунікабельні та чуйні
	3. Ми надаємо великого значення традиціям і цінностям нашої організації
	4. Ми готові ризикувати і любимо експериментувати
	5. Ми уникаємо сентиментальних ситуацій
	6. Для нас важливо справлятися із завданнями усім разом
	7. Додержання принципів і почуття обов'язку згуртовують нашу команду
	8. Ми сприймаємо норми і приписи як сильне обмеження нашого творчого потенціалу
	9. На сторонніх ми справляємо враження швидше холодних і дистанційних
	10. Ми миримось з незручностями і додатковою роботою заради того, щоб підтримати інших членів команди
	11. Ми зазвичай робимо ставку на надійність, страхуючись з усіх боків

Продовження таблиці 10.1

	12. У нас дуже незначна схильність пов'язувати себе довгостроковими зобов'язаннями
	13. Ми зазвичай об'єктивно представляємо людські взаємовідносини
	14. Ми ухиляємося від конфліктів усередині і поза командою
	15. Короткострокові зміни і нові тенденції легко виводять нас із рівноваги
	16. Ми розглядаємо раптові зміни і нові тенденції розвитку як позитивні запити
	17. Ми працюємо насамперед цілеспрямовано і по суті
	18. Ми часто збираємося і розмовляємо про особисті речі
	19. Звичність процесів істотно полегшує нашу роботу
	20. Нам щоразу вдається надихнути інших своїми ідеями
	21. У важливих питаннях ми зацікавлені швидше в істотному і теоретично принциповому
	22. Нам важко відмовлятися, якщо перед нами ставлять нові завдання
	23. Ми строго дотримуємося всіх директив і розпоряджень
	24. Нам удається швидше з важкістю поведіння з поразками, розчаруваннями й економічними труднощами
	25. Нам швидше важко інтегрувати нових учасників до команди
	26. Нам дуже важко змиритися з відкиданням і бажанням дистанції
	27. Нас відрізняє сила волі й послідовність
	28. Ми швидше нетерплячі та хочемо швидкого прогресу
	29. Визнання та емпатія до людей не входять до нашого кодексу етикету
	30. Нам удається легко забувати про особисті потреби заради суспільних інтересів
	31. Додержання термінів і точність є візитною карткою нашої команди
	32. Рутинна робота і повсякденні справи для нас – кошмар
	33. Наш стиль ведення дискусії швидше інтелектуальний
	34. Свою самосвідомість ми черпаємо з нашого почуття спільності
	35. Для успішної роботи нам необхідні чіткі ролі й зони відповідальності
	36. Ми претендуємо на те, щоб уміти все і по можливості одночасно

Продовження таблиці 10.1

	37. Ми лише зрідка говоримо про те, що не стосується роботи
	38. Нам вдається легко адаптуватися до нових ситуацій і людей
	39. Готовність ризикувати і любов до експериментів у нас розвинені лише дуже слабо
	40. Ми надаємо великого значення визнанню і захопленню з боку інших

Підсумуйте числові значення одержаних відповідей.

Значення дистанції:

$$1 + 5 + 9 + 13 + 17 + 21 + 25 + 29 + 33 + 37 =$$

Значення зближення:

$$2 + 6 + 10 + 14 + 18 + 22 + 26 + 30 + 34 + 38 =$$

Значення сталості:

$$3 + 7 + 11 + 15 + 19 + 23 + 27 + 3 - 1 + 35 + 39 =$$

Значення змін:

$$4 + 8 + 12 + 16 + 20 + 24 + 28 + 32 + 36 + 40 =$$

Крок 1 Утворіть із чотирьох окремих значень кожного учасника команди чотири середніх значення для всієї команди.

Крок 2 Відзначте відповідні середні командні значення для дистанції, зближення, сталості та змін на осях «хреста Рімана» і з'єднайте ці точки між собою, щоб вийшов ромб.

Утворені трикутні поверхні в тих чи інших квадрантах свідчать про тенденції командної культури.

Крок 3. Обговоріть результат, керуючись поданими нижче орієнтовними питаннями.

Що звертає на себе увагу?

Чи збігається результат із нашим сприйняттям команди?

Чи підходить ця командна культура для нашого завдання або цілепокладання?

Хто з членів команди по-особливому втілює в собі цю командну культуру?

Наскільки добре в цю культуру вливаюся зі своїм власним стилем особистості?

Які сильні сторони і ресурси або які слабкі сторони і небезпеки стають явними?

Чи ми бажаємо змін командної культури?

2.3 Типові тестові завдання

1 Команди можна класифікувати за програмними цілями їх створення. Так, команду, яка формується для оперативного досягнення цілей, називають цільовою або проектною, а команду, створену для довготривалого виконання певної функції, називають:

- 1) соціально-економічною групою;
- 2) групою за інтересами;
- 3) функціональною групою;
- 4) виробничою групою;
- 5) постійною групою.

2 У кожній організації завжди є такі команди:

- 1) цільові;
- 2) формальні;
- 3) неформальні;
- 4) управлінські;
- 5) умовні.

3 Зрозумілість цілей і згода з ними членів команди зумовлюють успішне їх досягнення. Для того щоб досягти цілей, керівник повинен:

- 1) одноосібно визначати цілі перед групою в цілому і кожним її членом окремо;
- 2) делегувати повноваження з визначення цілей одному – двом своїм підлеглим;
- 3) не брати до уваги жодних порад і пропозицій з боку членів команди;
- 4) залучати до процесу поставлення усіх членів команди;
- 5) проводити обговорення цілей лише після того, як вони поставлені перед членами команди.

4 Люди утворюють команди внаслідок таких причин:

- 1) можливості задовольняти потреби у спілкуванні;
- 2) просторової близькості;
- 3) спільності установок і цінностей;
- 4) привабливості завдань команди;
- 5) емоційної близькості та колективних почуттів.

5 Етапами розвитку команди є:

- 1) планування;
- 2) організація;
- 3) нормування;
- 4) розформування;
- 5) бурління.

6 Основними характеристиками команди, що залежать від типу взаємин і взаємодій її членів, є:

- 1) групова згуртованість;
- 2) розмір команди;
- 3) груповий процес;
- 4) ролі членів команди;
- 5) лідерство.

7 Умовами функціонування команди визначаються такі її характеристики:

- 1) система винагород;
- 2) структура команди;
- 3) завдання, які вирішує група;
- 4) групові норми;
- 5) просторове розташування членів команди.

8 У нормах зазначено, як і що необхідно робити групі в цілому і кожному з її членів окремо. Вони можуть бути писаними і неписаними. Групові норми визначають:

- 1) завдання, які вирішує група;
- 2) структуру команди;
- 3) статус членів команди;
- 4) поведінку членів команди;
- 5) ролі членів команди.

9 Оптимальний склад команди:

- 1) 3–4 особи;

- 2) 5–7 осіб;
- 3) 15–20 осіб;
- 4) не більше ніж 3 особи;
- 5) більше ніж 20 осіб.

10 Якщо завдання, що стоять перед групою, досить прості і не пов'язані між собою, то:

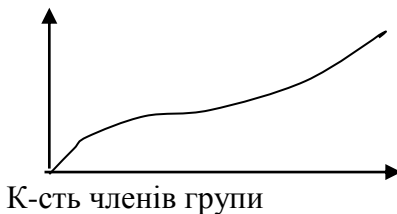
- 1) згуртованість членів команди невисока;
- 2) потрібно, щоб члени команди співпрацювали один з одним;
- 3) кожний член команди буде прагнути до суперництва;
- 4) можна легко оцінити індивідуальні результати праці кожного члена команди;
- 5) це не сприяє зміцненню дружніх почуттів між членами команди.

11 Типами формальних груп є:

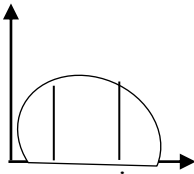
- 1) робочі команди;
- 2) самоврядні команди;
- 3) команди менеджерів;
- 4) дружні команди;
- 5) комітети.

12 Який із графіків найбільше відображає залежність ефективності діяльності команди від її розміру?

А) Ефективність діяльності групи (2–3 особи)

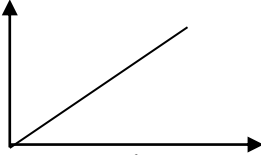


Б) Ефективність діяльності групи (5–10 осіб)



К-сть членів групи

В) Ефективність діяльності групи



К-сть членів групи

13 Серед нижченаведених тверджень правильними є:

- 1) чим більший склад команди, тим вища ефективність її діяльності;
- 2) якщо склад команди становить 5–10 осіб, то ефективність її діяльності висока;
- 3) чим більший склад команди, тим нижча ефективність її діяльності;
- 4) якщо склад команди не перевищує 3 осіб, то ефективність її діяльності низька;
- 5) чим менший склад команди, тим вища ефективність її діяльності.

14 Ефективність групової роботи залежить від:

- 1) умов діяльності організації;
- 2) характеристик команди і стадії її розвитку;
- 3) підтримки оточення;
- 4) характеристик членів команди;
- 5) цілей і завдань, що стоять перед групою.

15 Із нижченаведених тверджень правильним є:

- 1) усі команди створюють для виконання певної функції;
- 2) у всіх формальних командах усі рішення приймає керівник, який є формальним лідером;

- 3) деякі команди створюють переважно для вирішення певних проблем;
- 4) усі команди характеризуються високим рівнем згуртованості;
- 5) усі команди самостійно виконують управлінські функції.

2.4 Типові додаткові вправи для проведення практичних занять

Вправа 1 Зворотний зв'язок трьох карток

Ця вправа дозволяє досягти більшого ступеня довіри у групі.

Матеріал: фломастери, картки для модерації трьох різних кольорів (білого, зеленого, червоного).

Хід вправи

Крок 1 Усі члени команди отримують по три картки різного кольору. На кожній картці записують власне ім'я. Завдання полягає в тому, щоб роздати ці три картки членам команди за таким критерієм:

- 1) білу картку – тому, у кого ще є потреба в орієнтації;
- 2) зелену картку – учасникові, відносини з яким ускладнені або в деякі аспекти спільної діяльності з яким необхідно внести зрозумілість;
- 3) червону картку – учасникові, з яким уже встановилися довірчі відносини, хоча він про це, цілком ймовірно, поки нічого не знає.

Обов'язково потрібно роздати всі три картки. Додатково можна додати максимум по одній кожного кольору.

Розподіл зелених карток часто трапляється з деяким опором. («Я тут з усіма в однаково хороших відносинах!», «Я не знаю, кому мені віддати цю картку!»)

Зазначте значення зелених карток для подальшого групового процесу. Не обов'язково це повинна бути кричуща проблема, яку потрібно обговорити. Однак якщо опір,

незважаючи ні на що, дуже сильний, то цю картку можна віддавати, керуючись тими самими критеріями, що зазначені для білої картки.

Крок 2 Учасники одержують тепер завдання обробити в діалогічних бесідах ці картки в такій послідовності: зелена, біла, червона. Ініціатором бесіди при цьому стане той, хто отримав картку.

Задані тимчасові рамки для однієї бесіди: 15 хвилин. Було б добре безпосередньо після передачі карток провести одну – дві бесіди. Підготовка до решти може стати «домашнім завданням» до наступної зустрічі команди. Після успішної бесіди відповідна картка повертається назад, так що в кінці вправи у кожного в руках знову будуть три його картки.

На наступному занятті проводять завершальний раунд, на якому кожний член команди висловлюється про свій досвід і може з'ясувати ще відкриті питання.

Резюме вправи. Ця вправа сприяє підвищенню групової згуртованості і зростанню довіри. Однією з причин цього є високий ступінь саморегуляції, а також подоланням невеликого бар'єра, пов'язаного з роздаванням зелених карток.

Вправа 2 Зворотний зв'язок за спільною діяльністю в команді

Ця вправа підтримує груповий розвиток за допомогою зворотного зв'язку з приводу спільної діяльності та є крім усього іншого, засобом з'ясування або попередження конфліктів.

Матеріал: по сім формулярів для відгуків на одну особу (табл. 1).

Хід вправи

Кожний учасник заповнює для шести з дванадцяти колег команди один із нижчеописаних відгуків. Лише тоді, коли всі напишуть свої відгуки, записками обмінюються і читають.

Таблиця 1 – Відгук про спільну діяльність в команді

Ім'я	
Дата	
У спільній діяльності з вами (тобою):	
Я вважаю корисним	
Я вважаю складним	
Надалі мені (нам) допомогло б	
Є необхідність у подальших співбесідах (немає)	

Оброблення. Потім на засіданні відбувається процес оброблення, впродовж якого кожний член команди висловлює свою позицію з таких питань:

1 Що головне простежується у відгуках про мене?

2 Що з цього я можу визнати?

3 Які висновки я можу з цього зробити?

4 Які питання ще залишилися у мене до окремих членів або до всієї команди?

5 Що мені ще необхідно з'ясувати віч-на-віч?

Якщо потреба в двосторонньому з'ясуванні велика, надайте команді час для цих бесід тет-а-тет. Вправа зазвичай призводить до значного поліпшення атмосфери в команді.

Для команд дуже важливе формування конструктивної культури зворотного зв'язку. Це вдається найкраще при додержанні балансу між саморегуляцією і самоподоланням. Тому зворотний зв'язок повинен неодмінно обмежуватися робочим контекстом.

3 ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

- 1 Аналіз відносин у спільній діяльності (оцінювання морально-психологічного клімату, сумісності, спрацьованості, організованості, активності).
- 2 Концепції управління персоналом у структурі організації.
- 3 Психологічне співвідношення формальних і неформальних структур організації.
- 4 Управління підлеглими залежно від їх типу темпераменту.
- 5 Значення вікової структури при формуванні команди.
- 6 Психологічні кризи організаційних відносин в управлінні командами.
- 7 Процедури планування й етапи планування діяльності команди.
- 8 Модель ефективної команди.
- 9 Фактори ефективної діяльності команд.
- 10 Зміст технології побудови команд.
- 11 Управління працездатністю, методи профілактики та управління функціональним станом.
- 12 Критерії і методи професійного відбору при формуванні команди.
- 13 Тайм-менеджмент у команді.
- 14 Управління стресами в команді.
- 15 Співпраця та кооперація в команді.
- 16 Аналіз причин неефективності роботи команд. Прийоми оптимізації роботи команд.
- 17 Внутрішні резерви управління командою.
- 18 Значущість спілкування в команді по вертикалі.
- 19 Самоменеджмент – важлива складова успіху діяльності команди.
- 20 Розвиток поведінки команди.

ДОДАТОК А (до практичного заняття 2)

Тест Белбіна

Інструкція. Цей тест складається з 7 окремих блоків, кожний з яких, у свою чергу, містить по 8 питань або тверджень, з якими ви можете погодитися або не погодитися.

На кожен блок у вас є 10 очок. Присвоювати очки можна не більше ніж 3 або 4 твердженням у блоці. При цьому одній пропозиції можна присвоювати мінімум 2 очки. Якщо ви погоджуєтеся з яким-небудь твердженням на всі 100 %, ви можете віддати йому всі 10 очок. Перевірте, щоб сума всіх очок за кожним блоком не перевищувала 10 балів.

Таблиця А.1 – БЛОК І.
ЩО Я МОЖУ ЗАПРОПОНУВАТИ КОМАНДІ?

№	Очки	Твердження
10		Я думаю, що я можу швидко сприймати і використовувати нові можливості
11		Я легко кооперуюся з людьми різних типів
12		Один із моїх основних активів – продукувати нові ідеї
13		Я здатний залучати людей, які, на мою думку, можуть зробити великий внесок у досягнення загальної мети
14		Моя особиста здібність – ефективно доводити справу до самого кінця
15		Я не уявляю собі навіть тимчасового зниження своєї популярності, навіть якщо це призведе до збільшення прибутку
16		Зазвичай я відчуваю, що реалістично і що дієздатно
17		Я здатний запропонувати вагомні аргументи на користь іншої лінії дій, не провокуючи при цьому упереджень і упередженості

Таблиця А.2 – БЛОК II.
ЩО ХАРАКТЕРИЗУЄ МЕНЕ ЯК ЧЛЕНА КОМАНДИ?

№	Очки	Твердження
20		Я відчуваю себе незатишно на зборах, навіть якщо вони чітко структуровані і продумано організовані
21		Я схильний покладатися на людей, які добре аргументують свою точку зору ще до того, як її всесторонньо обговорено
22		Коли група обговорює нові ідеї, я схильний дуже багато говорити
23		Мої особисті відносини заважають мені підтримувати колег з ентузіазмом
24		Коли необхідно зробити яку-небудь справу, деякі люди вважають, що я дію агресивно й авторитарно
25		Мені важко брати на себе лідерську роль, може тому, що дуже чутливий до відчуттів і настроїв групи
26		У мене є схильність настільки захоплюватися власними ідеями, що я забуваю про те, що відбувається навколо
27		Мої колеги вважають, що я дуже піккуюся про незначні деталі і боюся ризику, що справа може бути зіпсована

Таблиця А.3 – БЛОК III.
КОЛИ Я ПРАЦЮЮ З ІНШИМИ НАД ПРОЕКТОМ

№	Очки	Твердження
30		Я можу добре впливати на інших людей, при цьому, не чинячи на них сильного тиску
31		Моє «шосте відчуття» підказує й оберігає мене від помилок та інцидентів, які іноді трапляються через недбалість
32		Задля досягнення головної мети, я готовий прискорювати події, не витрачаючи час на обговорення

Продовження таблиці А.3

33		Від мене завжди можна очікувати чого-небудь оригінального
34		Я завжди готовий підтримати хорошу пропозицію, яка принесе вигоду всім
35		Я постійно відстежую останні ідеї і новітні досягнення
36		Я думаю, що мої здібності до думок і оцінок можуть зробити великий внесок до ухвалення правильних рішень
37		На мене завжди можна покластися на завершальному етапі роботи

Таблиця А.4 – БЛОК IV.
МОЄ СТАВЛЕННЯ ДО ГРУПОВОЇ РОБОТИ

№	Очки	Твердження
40		Я щиро бажаю дізнатися про моїх колег трохи краще
41		Я не боюся ні оспорювати точку зору іншої людини, ні залишитися меншістю
42		Зазвичай я можу довести неспроможність невдалої пропозиції
43		Я думаю, що я здатний добре виконати будь-яку функцію ради виконання загального плану
44		Часто я уникаю очевидних рішень і приходжу натомість до несподіваних рішень проблеми
45		Я прагну все, що я роблю, доводити до досконалості
46		Я готовий використовувати контакти поза групою
47		Хоча я завжди відкритий різним точкам зору, я не зазнаю труднощів під час ухвалення рішень

Таблиця А.5 – БЛОК V.
Я ВІДЧУВАЮ ЗАДОВОЛЕННЯ ВІД РОБОТИ

№	Очки	Твердження
50		Мені подобається аналізувати ситуації та оцінювати можливі напрями діяльності
51		Мені цікаво знаходити практичні шляхи вирішення проблеми
52		Мені приємно відчувати, що я допомагаю створенню добрих відносин на роботі
53		Часто я маю сильний вплив на ухвалені рішення
54		Я маю відкриті, привітні відношення з людьми, які можуть запропонувати щось новеньке
55		Я можу переконувати людей у необхідності певної лінії дій
56		Я відчуваю себе добре вдома, коли я можу приділити максимум уваги завданню
57		Я люблю працювати з чим-небудь, що стимулює мою уяву

Таблиця А.6 – БЛОК VI.
КОЛИ ЗАВДАННЯ ВАЖКЕ І НЕЗНАЙОМЕ

№	Очки	Твердження
60		Я відкладаю справу на якийсь час і роздумую над проблемою
61		Я готовий співробітничати з людьми, які позитивніше і з великим ентузіазмом ставляться до проблеми
62		Я намагаюся зробити завдання простіше, підшукуючи в групі людей, які можуть взяти на себе вирішення частини проблеми
63		Моє природжене відчуття часу дозволяє мені витримувати терміни виконання завдання
64		Я думаю, мені вдасться зберегти ясність думки і спокій

Продовження таблиці А.6

65		Навіть під тиском зовнішніх обставин я не відступаю від мети
66		Я готовий взяти лідерські обов'язки на себе, якщо я відчуваю, що група не прогресує
67		Я б почав дискусію з метою стимулювати появу нових думок, що сприяють вирішенню проблеми

Таблиця А.7 – БЛОК VII.
ПРОБЛЕМИ, ЩО ВИНИКАЮТЬ ПІД ЧАС РОБОТИ
У ГРУПАХ

№	Очки	Твердження
70		Я схильний виражати своє нетерпіння щодо людей, які стоять на шляху розвитку прогресу (заважають)
71		Інші можуть критикувати мене за те, що я дуже аналітичний і не включаю інтуїцію
72		Моє бажання переконатися в тому, що робота виконується з високою якістю, може іноді привести до затримки
73		Мені швидко все набридає, і я покладаюся на те, що хтось із групи стимулює мій інтерес
74		Мені важко приступити до вирішення завдання, не маючи чіткої мети
75		Іноді мені важко пояснити й описати проблему в комплексі
76		Я знаю, що я вимагаю від інших того, що я сам не можу виконати
77		Мені важко висловлювати власну думку, коли я перебуваю в очевидній опозиції до більшості

Опрацювання результатів

Перенесіть свої бали з кожного блоку опитника в таблицю А.8. Простежте, щоб загальна сума всіх балів у підсумковому рядку дорівнювала 70. Якщо підсумок не

дорівнює 70, перелічить, будь ласка, ще раз, – десь була допущена помилка.

Таблиця А.8 – Підрахунок балів та визначення типу характеру

Номер блоку	Тип															
	реалізатор		координатор		мотиватор		генератор ідей		дослідник		аналітик		натхненник		контролер	
I	16		13		15		12		10		17		11		14	
II	20		21		24		26		22		23		25		27	
III	37		30		32		33		35		36		34		31	
IV	43		47		41		44		46		42		40		45	
V	51		55		53		57		54		50		52		56	
VI	65		62		66		60		67		64		61		63	
VII	74		76		70		75		73		71		77		72	
Разом ($\sum_{\text{тип}} = 70$)																

Ознайомтеся з характеристиками та основними функціями ролей.

РЕАЛІЗАТОР

Характеристика. *Реалізаторам* притаманні практичний здоровий глузд і хороше відчуття самоконтролю та дисципліни. Вони люблять важку роботу і подолання проблем у системному

режимі. Більшою мірою *Реалізатори* є типовими особами, чия вірність та інтерес збігаються із цінностями компанії. Вони менш сконцентровані на переслідуванні власних інтересів. Проте їм може не вистачити спонтанності, і вони можуть проявляти жорсткість та непохитність.

Функціональність. Вони дуже корисні компанії завдяки своїй надійності і старанності, а також досягають успіху, тому що дуже працездатні і можуть чітко визначити те, що стосується справи і що можна здійснити. Говорять, що багато виконавців роблять лише ту роботу, яку хочуть робити, і нехтують завданнями, які є для них неприємними. *Реалізатори*, навпаки, робитимуть те, що необхідне справі. Хороші *Реалізатори* часто просуваються до високих посадових позицій в управлінні завдяки своїм хорошим організаторським здібностям і компетентності у вирішенні усіх важливих питань.

КООРДИНАТОР

Характеристика. Відмінною рисою *Координаторів* є здатність примушувати інших працювати над поділеними завданнями. Зрілий, досвідчений і впевнений *Координатор* охоче роздає доручення. У міжособистісних відносинах вони швидко розкривають індивідуальні схильності й таланти і мудро їх використовують для досягнення мети команди. Вони не обов'язково найрозумніші члени команди, але це люди з великим кругозором і досвідом, що користуються загальною шаною команди.

Функціональність. Вони добре себе проявляють, очолюючи команду осіб із різними навичками і характерами; краще працюють спільно з колегами, однаковими за рангом або позицією, ніж із співробітниками нижчих рівнів. Їх девізом може бути «консультація з контролем». Вони вірять, що проблему можна вирішити мирним шляхом.

МОТИВАТОР

Характеристика. Це особи з високим рівнем мотивації, невичерпною енергією і великою жагою досягнень. Зазвичай це яскраво виражені екстраверти, які мають сильну напористість. Їм подобається кидати виклик іншим, їх мета – перемога. Їм подобається вести інших і підштовхувати до дій. Якщо виникають перешкоди, вони швидко знаходять обхідні шляхи. Свавільні й уперті, упевнені та напористі, вони мають схильність емоційно відповідати на будь-яку форму розчарування або краху планів. Цілеспрямовані, такі, що люблять посперечатися. Але їм часто не вистачає простого людського розуміння. Їх роль найконкурентніша в команді.

Функціонування. Вони зазвичай стають хорошими керівниками, завдяки тому, що уміють генерувати дії й успішно працювати під тиском; уміють легко надихати команду, і дуже корисні в групах із різними поглядами, оскільки здатні приборкати пристрасті; можуть легко провести необхідні зміни і не відмовляються від нестандартних рішень. Відповідаючи назві, вони намагаються нав'язувати групі деякі зразки або форми поведінки і діяльності, а також є найефективнішими членами команди, здатними гарантувати позитивні дії.

ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ

Характеристика. *Генератори ідей* є інноваторами і винахідниками, можуть бути дуже креативними. Вони сіють зерно та ідеї, з яких проростають більшість розробок і проєктів, зазвичай вважають за краще працювати самостійно, відокремившись від інших членів команди, використовуючи свою уяву і часто йдучи нетрадиційним шляхом. Мають схильність бути інтровертами і сильно реагують як на критику, так і на похвалу. Часто їх ідеї мають радикальний характер, і їм не вистачає практичних зусиль. Вони незалежні, розумні й оригінальні, але можуть бути слабкими у спілкуванні з особами іншого рівня або напрямку.

Функціональність. Основна функція *Генераторів ідей* – створення нових пропозицій і вирішення складних комплексних проблем. Вони дуже необхідні на початкових стадіях проектів або коли проект перебуває під загрозою зриву. Зазвичай вони є засновниками компаній або організаторами нових виробництв. Проте велика кількість *Генераторів ідей* в одній компанії може привести до контрпродуктивності, оскільки вони мають тенденцію проводити час, укріплюючи свої власні ідеї і вступаючи один з одним у конфлікт.

ДОСЛІДНИК

Характеристика. *Дослідники* – часто ентузіасти та яскраві екстраверти. Вони уміють спілкуватися з особами в компанії і за її межами, народжені для ведення переговорів, дослідження нових можливостей і налагодження контактів. Хоч і не будучи генераторами оригінальних ідей, вони дуже легко підхоплюють ідеї інших і розвивають їх. Вони дуже легко розпізнають, що є в наявності і що ще можна зробити. Їх зазвичай дуже тепло приймають у команді завдяки їх відкритій натурі. Вони завжди відкриті і допитливі, готові знайти можливості в усьому новому. Але якщо їх не стимулюють інші, ентузіазм швидко знижується.

Функціональність. Вони дуже добре реагують і відповідають на нові ідеї та розробки, можуть знайти ресурси і поза групою. Вони найпідходящі люди для установлення зовнішніх контактів і проведення подальших переговорів, уміють самостійно думати, одержуючи інформацію від інших.

АНАЛІТИК-ЕКСПЕРТ

Характеристика. Це дуже серйозні та передбачливі особи з природженим імунітетом проти надмірного ентузіазму. Повільні в ухваленні рішення, віддають перевагу добре все обдумати. Вони здатні критично мислити, уміють бути проникливими в думках, беручи до уваги всі чинники. Експерти рідко помиляються.

Функціональність. *Аналітики* найбільш підходять для аналізу проблем й оцінювання ідей і пропозицій. Вони добре уміють зважувати всі «за і проти» запропонованих варіантів. Порівняно з іншими *Аналітики* здаються черствими, занудними і надмірно критичними. Деякі дивуються, як їм вдається стати керівниками. Проте багато *Аналітиків* займають стратегічні пости і досягають успіху на посадах вищого рангу. Дуже рідко успіх або зрив справи залежить від ухвалення квапних рішень. Це ідеальна «сфера» для *Аналітиків*, людей, які рідко помиляються і, врешті-решт, виграють.

НАТХНЕННИК

Характеристика. Це люди, які користуються найбільшою підтримкою команди. Вони дуже ввічливі і товариські, уміють бути гнучкими та адаптуватися до будь-якої ситуації і різних осіб. *Натхненники* дуже дипломатичні та сприйнятливі. Вони уміють слухати інших і співпереживати, дуже популярні в команді. У роботі вони покладаються на чутливість, але можуть зіштовхнутися з труднощами під час ухвалення рішень у термінових і невідкладних ситуаціях.

Функціональність. Роль *Натхненників* полягає у запобіганні міжособовим проблемам, що з'являються в команді, і тому це дозволяє ефективно працювати усім її членам. Уникаючи тертя, вони йтимуть довгою дорогою, ради того щоб обійти їх стороною. Вони не часто стають керівниками. Це створює клімат, в якому дипломатія і сприйнятливість осіб цього типу є справжньою знахідкою для команди, особливо при управлінському стилі, де конфлікти можуть виникати і повинні штучно присікатися. Такі особи, як керівники, не становлять загрози ні для кого, і тому завжди бажані для підлеглих. *Натхненники* служать свого роду «мастилом» для команди, а особи в такій обстановці співпрацюють краще.

КОНТРОЛЕР

Характеристика. Мають величезну здатність доводити справу до завершення і звертати увагу на деталі. Вони ніколи не починають того, чого не можуть довести до кінця. Мотивуються внутрішнім неспокоєм, хоча часто зовні виглядають спокійними і незворушними. Представники цього типу часто є інтровертами. Їм зазвичай не потрібне стимулювання із зовні, або спонукання. Вони не терплять випадковостей. Не схильні до делегування, вважають за краще виконувати завдання самостійно.

Функціональність. Є незамінними в ситуаціях, коли завдання вимагають сильної концентрованості і високого рівня акуратності. Вони несуть відчуття терміновості і невідкладності в команду і добре проводять різні мітинги. Добре справляються з управлінням, завдяки своєму прагненню до вищих стандартів, своєї акуратності, точності, уваги до деталей та уміння завершувати почату справу.

ДОДАТОК Б
(до практичного заняття 4)
Варіанти командних завдань
Варіант 1

Команда, створена для налагодження оптової системи збуту канцелярських товарів в усі регіони України

Паперова фабрика «ПАПІРУС», виробництво та головний офіс розташовані в Київській області. Товар реалізується переважно у Київській області та за кордон. Планується розширення збутової діяльності компанії шляхом налагодження оптової системи збуту канцелярських товарів.

Для виконання цього завдання планується командна робота фахівців компанії зі сфери маркетингу, логістики, фінансів, економіки, інформаційної діяльності, контролю якості продукції. Члени команди самостійно планують та визначають вид та форми діяльності з організації оптової збутової діяльності у регіонах.

За виконання цього завдання передбачено додаткову до окладів оплату праці за командним результатом виконання роботи.

Кожний учасник команди надає необхідну інформацію про виконану роботу відповідно до покладених на нього функцій у вигляді звіту (фінансовий розрахунок, логістичні пропозиції тощо).

На організацію оптової системи збуту канцелярських товарів паперова фабрика «ПАПІРУС» планує виділити 3 млн грн. Якщо команда виявить, що цих коштів буде недостатньо/забагато, то це необхідно обґрунтувати.

Варіант 2

Команда, створена для налагодження постійної системи збору використаних пластикових виробів у Сумській області

Сміттепереробний завод, розташований у м. Лебедині переробляє сміття, зібране у Сумській області. Планується удосконалення діяльності заводу шляхом запуску лінії перероблення пластикових виробів, для чого завод потребує налагодження постачання необхідних обсягів сировини.

Для виконання цього завдання планується командна робота фахівців компанії зі сфери охорони довкілля, санепідемстанції, маркетингу, логістики, фінансів, економіки, інформаційної діяльності. Члени команди самостійно планують та визначають вид та форми діяльності з організації діяльності в регіоні.

За виконання цього завдання передбачено додаткову до окладів оплату праці за командним результатом виконання роботи.

Кожний учасник команди надає необхідну інформацію про виконану роботу відповідно до покладених на нього функцій у вигляді звіту (фінансовий розрахунок, логістичні пропозиції тощо).

На організацію постійної системи збору керівництво заводу планує виділити 3 млн грн. Якщо команда виявить, що цих коштів буде недостатньо/забагато, то це необхідно обґрунтувати.

Варіант 3

Команда, створена для організації Фестивалю вуличної їжі у м. Сумах

Асоціація поварів та кондитерів Сумщини, що охоплює рестораторів та представників громадського харчування, планує провести у вересні 2016 року Фестиваль вуличної їжі в м. Сумах. Захід має як культурно-соціальну, так і комерційну

функцію. Планується проведення ярмарку, дегустацій, чемпіонатів із приготування та поїдання їжі шляхом залучення до проведення місцевих кулінарів, кафе, комплексів громадського харчування, підприємців. Усі заходи з приготування їжі Асоціація бере на себе. Потрібна команда з організації Фестивалю вуличної їжі в м. Сумах у вересні 2019 р., яка б розрахувала грошові витрати і надходження та спланувала й організувала проведення заходів у рамках фестивалю.

Для виконання цього завдання планується командна робота фахівців-підприємців із залученням працівників державних структур зі сфери санепідемстанції, маркетингу, логістики, фінансів, економіки, інформаційної діяльності. Члени команди самостійно планують та визначають вид та форми Фестивалю.

За виконання цього завдання передбачено оплату праці за командним результатом виконання роботи. Кожний учасник команди надає необхідну інформацію про виконану роботу відповідно до покладених на нього функцій у вигляді звіту (фінансовий розрахунок, логістичні пропозиції тощо).

На організацію постійної системи збору керівництво заводу планує виділити 3 млн грн. Якщо команда виявить, що цих коштів буде недостатньо/забагато, то це необхідно обґрунтувати.

Варіант 4

Команда, створена для розширення відділень «Нова пошта» в Сумській області

Компанія «Нова пошта» планує розширити систему своїх відділів у Сумській області та м. Сумах. Планується розширення діяльності компанії шляхом удосконалення логістичної системи, розширення переліку послуг доставки, створення на базі головного офісу «Нова пошта» в м. Сумах спільно з кафедрою управління СумДУ освітнього майданчика для практично орієнтованої підготовки магістрів за спеціальністю «Логістичний менеджмент».

Для виконання цього завдання планується командна робота фахівців компанії зі сфери маркетингу, логістики, фінансів, економіки, інформаційної діяльності, контролю постачання вантажів. Члени команди самостійно планують та визначають вид та форми діяльності з організації діяльності в регіоні.

За виконання цього завдання передбачено додаткову до окладів оплату праці за командним результатом виконання роботи. Кожний учасник команди надає необхідну інформацію про виконану роботу відповідно до покладених на нього функцій у вигляді звіту (фінансовий розрахунок, логістичні пропозиції тощо).

На розширення діяльності компанія «Нова пошта» планує виділити 3 млн грн. Якщо команда виявить, що цих коштів буде недостатньо/забагато, то це необхідно обґрунтувати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Головаха Є. І. Психологія людського взаєморозуміння [Електронний ресурс] / Є. І. Головаха, Н. В. Паніна. – 2-ге вид., зі змінами та допов.). – Київ : Ін-т соціології НАН України, 2014. – 223 с. – Режим доступу : <https://i-soc.com.ua/assets/files/book/golovaha/gpcv.pdf>.
2. Кобушко Я. В. Формування ефективної команди / Адміністративний менеджмент для магістрів : підручник / Я. В. Кобушко; за заг. ред. О. М. Теліженка та С. В. Глівенка. – Суми : Університетська книга, 2016. – С. 339–397.
3. Молчанова А. О. Організаційна поведінка : навч. посібник / А. О. Молчанова, І. В. Воляник, В. П. Кондратьєва ; за наук. ред. А. О. Молчанової. – Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. – 176 с.
4. Морушко О. Кадровий менеджмент : навч. посібн. / О. Морушко. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2014. – 420 с.
5. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління командами» для студентів денної і заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво» напряму підготовки 8.03050501 «Управління персоналом та економіка праці» [Електронний ресурс] / укладач Р. А. Муха. – Тернопіль : Вектор, 2015. – 114 с. – Режим доступу : <http://library.tneu.edu.ua/index.php/en/2016-02-24-19-18-16/scientific-publications-of-tneu/93-nmkd/4093-upravlinnia-komandamy-i-liderstvo>.
6. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали / М. С. Орлів ; упоряд. Г. І. Бондаренко. – Київ : НАДУ, 2013. – 40 с.

7. Петюх В. М. Управління командами : навч. посіб. / В. М. Петюх, О. І. Ільницька. – Київ : КНЕУ, 2012. – 512 с.
8. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навч. посібник [Електронний ресурс] / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., переробл. і допов.]. – Вінниця, 2016. – 150 с. – Режим доступу : <http://pryschak.vk.vntu.edu.ua/file/-37d9fffc81c15132940638b1dfc1c0b7.pdf>.
9. Психологія тимбілдингу : навчальний посібник / О. Г. Романовський, В. В. Шаполова, О. В. Квасник, Т. В. Гура ; за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. – Харків : Друкарня «Мадрид», 2017. – 92 с.
10. Робота з персоналом організації : навч. посібник [Електронний ресурс] / за ред. І. П. Рушенка. – Харків : Форт, 2013. – 460 с. – Режим доступу : <http://www.ostrovok.lg.ua/-node/12095>.
11. Свидрук І. І. Психологія управління та конфліктологія : підручник / І. І. Свидрук, Ю. Б. Миронов. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. – 320 с.
12. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посібник / Л. І. Скібіцька. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.
13. Хитра О. В. Управління командами [Електронний ресурс] : дистанційний курс / О. В. Хитра ; ХНУ. – 2018. – Режим доступу : http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0298&T=r1&st=0&L=1.
14. Хитра О. В. Управління командами : навч. посіб. / О. В. Хитра. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 495 с.
15. Ходаківський Є. І. Психологія управління : підручник [Електронний ресурс] / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. – [5-ге вид., переробл. і допов.]. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 492 с. – Режим доступу: http://ir.-znau.edu.ua/bitstream/123456789/4982/1/Psykholohiia_upravlinnia.pdf.

16. Щєбликіна І. О. Основи менеджменту : навчальний посібник / І. О. Щєбликіна, Д. В. Грибова. – Мелітополь : ВБ «ММД», 2015. – 479 с.

Додаткова

17. Аблязов Р. А. Командний менеджмент : навч. посібник / Р. А. Аблязов, Г. І. Падурець, І. Б. Чудаєва. – Київ : Професіонал, 2008. – 352 с.

18. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі [Електронний ресурс] / Т. О. Башук, М. О. Хижняк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 3. – С. 111–119. – Режим доступу : http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_3_111_119.pdf.

19. Бехтерев С. Командный тайм-менеджмент и мотивация [Электронный ресурс] / С. Бехтерев // Мотивация и оплата труда. – Режим доступа : <https://www.b-seminar.ru/article/show/342.htm>.

20. Верста Ю. О. Психологічні особливості процесу прийняття командних рішень / Ю. О. Верста // Вісник Львівського університету. Серія «Філософські науки». – 2006. – Вип. 9. – С. 280-287.

21. Геллерт М. Всё о командообразовании : руководство для тренеров / М. Геллерт, К. Новак. – Москва : Вершина, 2006. – 352 с. : ил.

22. Гуленко В. В. Менеджмент слаженной команды. Соционика для руководителей / В. В. Гуленко. – Санкт-Петербург : Речь, 2005. – 187 с.

23. Демарко Т. Человеческий фактор: успешные проекты и команды / Т. Демарко, Т. Листер. – Санкт-Петербург : Символ-Плюс, 2005. – 256 с.

24. Дерзкова Н. Команда: внутренний мониторинг эффективности / Н. Дерзкова // Директор школы. – 1996. – С. 10–13.

25. Доронін А. В. Якісний розвиток функцій керівника колективу / А. В. Доронін, М. М. Козирєва // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сб. Харьковской национальной академии городского хозяйства. Серия «Экономические науки». Вып. 87. – Київ : Техніка, 2009. – С. 357–366.

26. Друкер П. Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – Москва : Вильямс, 2008. – 992 с.

27. Жуков Ю. М. Выстраивание системы командного менеджмента в организации [Электронный ресурс] / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова // Создание и развитие команды. – Москва : Феникс, 2001. – С. 225–236. – Режим доступа : <http://arborcg.org/downloads/publication/ch10.pdf>.

28. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко ; под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. – Санкт-Петербург : Речь, 2004. – 304 с.

29. Карамушка Л. М. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – Київ : Фірма «ІНКОС», 2007. – 268 с.

30. Коваленко А. В. Создание эффективной команды. Самоучитель / А. В. Коваленко ; под ред. проф. А. Г. Минина. – Томск : Изд-во ТПУ, 2007. – 77 с.

31. Маргерисон Ч. Дж. «Колесо» командного управления: Путь к успеху через систему управления командой : пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 208 с.

32. Меридит Белбин Р. Типы ролей в командах менеджеров / М. Р. Белбин. – Москва : НИРО, 2010. – 340 с.

33. Муха Р. А. Особливості роботи в команді / Р. А. Муха // Проблеми системного підходу в економіці. – 2017. – Вип. 1 (57). – С. 94–98.

34. Найдюнов М. І. Формування системи рефлексивного управління в організаціях : монографія / М. І. Найдюнов. – Київ : Міленіум, 2008. – 484 с.
35. Нікіфорова Н. І. Оцінка ефективності командної роботи [Електронний ресурс] / Н. І. Нікіфорова, К. Ю. Цимбаліст // Международная научная конференция MicroCAD. Секція № 16 – Сучасні технології в економіці та менеджменті. – НТУ «ХПИ», 2010. – Режим доступу : <http://archive.kpi.kharkov.ua/files/8798/>.
36. Огаренко В. М. Соціологія малих груп : підручник / В. М. Огаренко, Ж. Д. Малахова. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 292 с.
37. Огнев А. С. Лидерство и командообразование : конспект лекций / А. С. Огнев. – Москва, 2012.
38. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 380 с.
39. Сарган Г. Н. Тренінг командообрання / Г. Н. Сарган. – Санкт-Петербург : Речь, 2005. – 187 с.
40. Скібіцький О. М. Організація командної роботи [Електронний ресурс] / О. М. Скібіцький, Т. В. Сівашенко. – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_2/Skibitskiy_211.htm.
41. Сорочан О. Формування ефективної команди або книжка про те, що один у полі не воїн : посібник для працівників апарату суду / О. Сорочан, І. Хахуда. – Київ, 2010. – 104 с.
42. Тест Белбіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://axxelerator.wordpress.com/page/3/>.
43. Технології управління персоналом : монографія [Електронний ресурс] / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. – Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с. – Режим доступу : <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/19480>.

44. Технологии командообразования [Электронный ресурс] / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. – 2008. – Режим доступа : <http://arborcg.org/biblio?pubid=1401169>.
45. Томчук М. І. Психологічні особливості формування команд в організаціях [Електронний ресурс] / М. І. Томчук. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/Vnadsps/2012_5/12tmimvs.pdf.
46. Управлінські команди: технології підготовки (соціально-психологічний аспект та витоки) / В. В. Третьяченко [и др.] ; Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. – Луганск : Світлиця, 2005. – 256 с.
47. Устенко А. О. Факторно-параметричний підхід до мотивації управлінської праці / А. О. Устенко, І. Р. Попадинець // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 6, ч. 3. – С. 192–195.
48. Фопель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения / К. Фопель. – Москва : Генезис, 2003. – 400 с.
49. Хохлова Т. П. Организационное поведение : учеб. пособие / Т. П. Хохлова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Магистр, 2009. – 509 с.
50. Чефранов А. Заохочення працівників як метод управління персоналом [Електронний ресурс] / А. Чефранов. – Режим доступу : <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=750>.
51. Что такое KPI? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://predp.com/fin/terms/chto-takoe-kpi.html>.
52. Шавкун І. Г. Командний менеджмент: аксіологічний вимір [Електронний ресурс] / І. Г. Шавкун // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2010. – Вип. 42. – С. 218–226. – Режим доступу : http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_42_24.pdf.
53. Шарков Ф. И. Коммуникология: основы теории коммуникации [Электронный ресурс] : учебник / Ф. И. Шарков. – Электрон. дан. – Москва : Дашков и К, 2017. – 488 с. – Режим доступа : <https://e.lanbook.com/book/93436>.

54. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів [Електронний ресурс] / І. Б. Шевченко. – Київ : НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. – 231 с. – Режим доступу : http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1603_6525_6919.pdf.

55. Stage of team development (Tuckman) [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : http://www.12manage.com/methods_tuckman_stages_team_development_ru.html.

Навчальне видання

Методичні вказівки
до проведення практичних занять
та організації самостійної роботи
з дисципліни «**Формування ефективної команди**»
для студентів економічних спеціальностей
усіх форм навчання

Відповідальний за випуск О. М. Теліженко
Редактори: Н. З. Клочко, С. М. Симоненко
Комп'ютерне верстання Я. В. Кобушко

Підписано до друку 11.02.2019, поз. 32.
Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 6,98. Обл.-вид. арк. 6,51. Тираж 5 пр. Зам. №
Собівартість видання грн к.

Видавець і виготовлювач
Сумський державний університет,
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 від 17.12.2007.