

¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ ЯК ШЛЯХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

В статті обґрунтовано, що проблеми управління командами, а також комунікаціями всередині команд, є актуальними та ключовими для підвищення ефективності управління та розвитку організацій. В статті доведено, що застосування командних технологій діяльності сприяє ефекту синергізму в економічному аспекті та приносить членам команди моральне й психологічне задоволення. Запропоновано авторське бачення поняття «управління талантами» та складові, які повинна включати модель управління талантами. Авторами підкреслено, що використання команд дозволяє перетворити компанії на ефективні організації, здатні перемагати в конкурентній боротьбі та забезпечувати інноваційні рішення, а використання команд дозволяє перетворити компанії на ефективні організації, здатні перемагати в конкурентній боротьбі та забезпечувати інноваційні рішення, а також визначено командні ефекти, які призводять до довгострокових ринкових результатів.

Ключові слова: менеджмент; організація; команда; комунікація; талант; управління; лідерство; ефективність; командний менеджмент.

Постановка проблеми. Сучасний світ відрізняється своєю невизначеністю, суперечливістю, мінливістю, а наявна глобалізація та інформатизація вимагає змін в управлінні організаціями для досягнення ними високого рівня ефективності. Швидкість змін постійно зростає, що підвищує вимоги до стійкості та «антикрихкості» в середовищі, що змінюється під впливом різноманітних факторів та обставин. Саме тому, сучасні бізнес-реалії вимагають нового підходу в організаціях до вирішення завдань, який ніяк не вписується в стару жорстку адміністративну матрицю. Управління командою, або командний менеджмент, став відповіддю на різке посилення конкуренції та глобалізацію бізнесу. Нові завдання, які виникають, умови, що швидко змінюються, змушують менеджерів усіх рівнів адаптувати усталені звичні форми управління під нову реальність,



застосовувати нові інструменти для комунікацій, ставати більш гнучкими і вчасно реагувати на будь-які зміни. Тому, проблеми управління командами, а також комунікаціями всередині команд, є актуальними та ключовими для підвищення ефективності управління та розвитку організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що тема управління командами та комунікаціями постійно знаходиться в полі зору вітчизняних та іноземних науковців. Значний внесок в дослідження сутності поняття «командний менеджмент», обґрунтування ролей учасників команди, а також дослідження ролі лідерства в командах та ефективності комунікації між лідерами й підлеглими внесли такі вчені, як Б. Такман, М. Белбін, А. Грант, Дж. Адайр, Д. Танен, І. Адізес, К. Новак і М. Геллерт, М. Мурашко, Г. Шпортько, Л. Скібіцька, В. Колпаков та інші. Не зважаючи на численні публікації, чимало питань потребують більш детального дослідження, зокрема питання впливу управління командами та комунікаціями на ефективність та діяльності підприємства з позиції менеджменту організацій.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення досвіду щодо суті та особливостей командного менеджменту, а також обґрунтування його впливу на ефективний розвиток організації.

Викладення основного матеріалу. Однією із найбільш серйозних і значимих проблем в теорії і практиці менеджменту є проблема забезпечення ефективного розвитку організації, який може бути досягнутий за рахунок підвищення якості управління організаціями. Поліпшити якість управління, забезпечити постійний розвиток організації та зміцнити конкурентоспроможність може лише добре мотивована командна робота, що базується на принципах співпраці та ефективної комунікації.

Темпи динамічних змін, що відбуваються в сучасному світі, стають настільки високими, що окремим індивідуумам часто не вдається справлятися з кардинальними змінами, що відбуваються, часом дуже негативними, не кажучи вже про те, щоб їх прогнозувати і попереджати. Застосування командних технологій діяльності сприяє ефекту синергізму, коли спільний результат роботи виявляється значно кращим, ніж проста сума окремих індивідуальних зусиль. Робота в злагодженій команді, крім того, не лише призводить до значних матеріальних результатів, а й приносить членам команди моральне та психологічне задоволення, що створює неповторну емоційну атмосферу згуртованості задля досягнення кінцевої мети [1].

Критерії ефективної роботи – єдине розуміння цілей та завдань, стратегії розвитку; організація внутрішньокорпоративних комунікаційних процесів; єдина система цінностей та норм поведінки; визнаний лідер, який визначає цілі, розробляє стратегію розвитку організації; внутрішня ієрархія та розподіл ролей з метою дотримання збалансованості ролевих функцій.

Команда – основний чинник ефективності діяльності організації. Колектив має відрізнятися високим професіоналізмом, умінням прогнозувати процеси та явища, що у площині його компетенцій, здатністю моделювати ситуацію, творчо мислити; його відрізняє прагнення самовдосконалюватися. Але найголовнішими рисами є злагодженість і узгодженість роботи, чітка координація діяльності, розподіл функцій та позиціонування ролей членів команди, що сприяють отриманню синергетичного ефекту, який виявляється в тому, що в результаті злагодженої взаємодії членів команди вони разом можуть досягати значно вищих результатів, ніж кожен з працівників окремо. Ролевий розподіл визначається не тільки професійними обов'язками, а й неформальною взаємодією членів, а для досягнення командної ефективності при цьому важливі не лише навички, знання та досвід, а й особисті характеристики членів команди, що визначають їх ролеві функції. Таким чином, одним із головних критеріїв ефективної роботи є баланс ролевих функцій. Досвід показує, що уточнення та правильне розподіл ролевих функцій забезпечують ефективність за рахунок підвищення ступеня професійної реалізації особистості. Відсутність чіткого розмежування функціоналу між співробітниками іноді призводить до боротьби за владу, авторитет, соціальний статус, фінанси.

Управління командою – це здатність окремої особистості чи організації керувати й координувати групу осіб для виконання певного завдання [2]. Варто зазначити, що деякі завдання неможливо виконати поодиночі, це вимагає спільного підходу. На робочому місці характер роботи залежить один від одного і пов'язаний у ланцюжок. Якщо ланцюжок цієї роботи розривається, робота не буде завершена вчасно та відповідно не буде досягнутий необхідний рівень ефективності. Управління командою – це опис нових відносин між членами команди. Управління командою є засобом, за допомогою якого кожен працівник може стати професійним бізнес-менеджером, особисті цілі якого пов'язані з бізнес-цілями організації. Завдяки ефективному управлінню командою персонал організації має змогу розкрити свій внутрішній потенціал та зміцнити свій досвід [3].



Команда передбачає необхідність вклад кожним її учасником певного внеску до загального результату, що призводить до необхідності «обміну діями»: планування та регулювання дій одного учасника діями іншого. Таким чином, взаємодія у команді стає основою організації спільної діяльності. Спільна діяльність у команді є сукупність групових процесів, основною ознакою якої є предметно-спрямоване (чи цільове) взаємодія її учасників, що надає перетворююче впливом геть індивідуальні види діяльності та сприяє особистісно-професійному розвитку кожного її учасника. Практично всі організації наділяють менеджерів різних рівнів відповідальністю за ширше коло завдань, аніж те, з яким вони могли б впоратися особисто. Щоб вони могли нести цю відповідальність і створюються ті чи інші форми колективного управління, основані на перерозподілі відповідальності. Однак, така передача виявляється складною для багатьох менеджерів. Вони бояться, що важливими аспектами буде знехтувано або деякі завдання буде виконано неякісно, і тому відчують спокусу брати всі важливі завдання на себе».

В успішних управлінських групах вироблення та прийняття рішень здійснюється безпосередньо групою, а роль адміністратора зводиться до того, щоб створити для цього необхідні умови, визначити межі простору рішення та дати у скрутному випадку необхідну раду. Передбачається, що командний підхід дозволяє значно покращити комунікаційну складову, надати можливість членам команди самостійно приймати рішення та нести відповідальність за свою роботу, а це вже якісна зміна культури. Таку думку підтверджує світовий експерт з питань лідерства Ланс Секретан. Він зазначає, що сьогодні стало зрозуміло, що люди не хочуть сліпо виконувати розпорядження менеджерів і отримувати більше від своєї роботи, ніж просто матеріальні блага – вони хочуть в роботі чогось, що надихає та прагнуть використовувати не тільки розум, а й серце [4].

Проведені дослідження показують, що керівники організацій вважають, що за поняттям «команда» стоять такі якості її учасників, як згуртованість та самовідданість. Вони підкреслюють, що використання команд дозволяє перетворити компанії на ефективні організації, здатні перемагати в конкурентній боротьбі та забезпечувати інноваційні рішення [5]. Так, більшість керівників прагнуть використовувати команди задля досягнення наступних ефектів:

- взаємопосилення та взаємодопомога, орієнтовані на досягнення загальної мети організації;

- налаштування персоналу на пріоритет цілей спільної діяльності над особистими цілями;
- ініціативний обмін ресурсами задля досягнення спільної мети;
- переважання нематеріальної мотивації співробітників організації, розвинена здатність багатьох працівників до самомотивації;
- висока особиста відповідальність кожного співробітника за досягнення спільної мети відділу, служби, всієї організації;
- готовність до самовідданих дій заради інтересів організації;
- добровільна самодисципліна та самоконтроль співробітників, які вони сприймають як необхідну умову забезпечення надійності організації;
- ініціативне подання зворотного зв'язку співробітниками, відкритість комунікацій;
- керівники – ініціативні та цілеспрямовані неформальні лідери;
- здатність до організації самостійної та узгодженої діяльності кожного відділу та підрозділу, як наслідок – адаптивність та готовність до змін;
- високий ступінь довіри співробітників один до одного, оснований на різноманітному досвіді результативних спільних дій та яскравій корпоративній історії;
- прийняті у компанії стандарти поведінки та діяльності є обов'язковими для всіх, відсутні подвійні стандарти;
- готовність прийняти особисту відповідальність за невдачі команди у поєднанні з прийняттям заслуг інших та команди загалом у разі досягнення результату;
- орієнтація на безпрецедентну результативність в індивідуальній та спільній діяльності;
- розвинене почуття «ми», розвинена корпоративна культура (мова, традиції, норми, правила), яка добровільно приймається і розвивається всіма співробітниками [5].

Дійсно, практика та результати досліджень показують, що зазначені вище командні ефекти, розвинені в організації, призводять до довгострокових ринкових результатів, істотної переваги організацій, які сконцентрувалися на управлінні командою та налагодженню комунікацій всередині команди перед конкурентами.

На сьогоднішній день, на нашу думку, для ефективного управління командами, доцільно значну увагу приділити управлінню талантами, в основі якого лежить управління людським потенціалом. Розмежуємо деякі поняття. Так, талант – це людина, яка має унікальні та/або визначні навички, обдарована у певних сферах життя і праці [6]. Талант в організації/бізнесі – це співробітник, який володіє



високим професіоналізмом і компетентністю в рамках або за межами своїх посадових обов'язків, здатний до активного розвитку та просування, з високим потенціалом до зростання [7]. Тобто можна стверджувати, що управління талантами – це система заходів, які направлені на імплементацію та розвиток процесів із залучення, розвитку, просування та утримання талантів в організації.

Вже сьогодні уявлення про таланти в організації змінюється, переходячи від «боротьби» з ними до їхнього «виращування». При цьому ставлення до фахівців в організаціях як до талантів практично не зустрічається, практично не враховується поточний стан ринку праці, а також життєвий цикл співробітника компанії. На нашу думку, це є значним упущенням. Багато в чому не лише HR-фахівці, а й менеджери всіх рівнів в організації повинні брати активну участь у розвитку талантів у межах своїх команд. Тому саме управління талантами є великим викликом. Талант здатний запалити колег своїм ентузіазмом, експертизою та нетиповим, творчим підходом до вирішення проблем. Це, безперечно, вкрай корисно для бізнесу. Однак на практиці можна зіткнутися з несподіваними кейсами. Талант має бути вписаний у колектив, інакше замість «мотора» він може стати причиною розбіжностей у ньому. Талановиті співробітники відрізняються певними якостями, які роблять керування ними дуже непростим завданням.

На нашу думку, модель управління талантами, в межах управління командами в організації, повинна включати такі складові:

- 1) планування та відбір талантів;
- 2) формування команди талантів;
- 3) навчання та коучинг талантів;
- 4) перевірка та оцінка ефективності талантів;
- 5) відзначення та визнання талантів.

Етап планування та відбору талантів передбачає отримання чіткої та вичерпної інформації про наявність необхідних знань та навичок кожної особистості в якості члена команди; переконання, що кожен талант знає, яку роботу потрібно виконувати, розділяє мету та цінності організації; переконання, що кожен член команди мотивований роботою, щоб уникнути можливого опору у майбутньому. Як правило, HR-фахівці та рекрутери мають всю необхідну інформацію про потребу в людських ресурсах. Проте, безпосередньому керівнику команди доцільно брати участь в перших зустрічах з кандидатом для того, щоб створити початкове уявлення про команду. Щирість, чесність та відкритість під час таких зустрічей допоможе сформувати власний позитивний образ лідера.

Етап формування команди талантів повинна включати відомі класичні стадії, зокрема: 1) формування та початок спільної роботи; 2) конфлікти та протистояння; 3) нормалізація; 4) робота на повну силу. Введення талантів в команду разом із розподілом завдань може бути організовано як керівником/лідером команди, так і її членами (за умови високого рівня самоорганізації). Хорошою практикою в такому випадку є проведення першої зустрічі всієї команди для знайомства з новими талантами та один одним уже як команда. Надалі розвиток командної самоорганізації та синергії можна підтримувати регулярними зустрічами для підбиття підсумків та ретроспективи. Керівник команди під час таких зустрічей повинен фіксувати всі домовленості, призначати відповідальних за покращення та прийняті рішення, а також загалом переміщувати фокус команди з конфліктів на вирішення проблем, які до них призвели. Якщо діяльність передбачає потребу в складі команди понад 10 людей та/або взаємодію з масою зацікавлених осіб, то варто впровадити матриці RACI. Ця модель дозволить краще розподілити обов'язки та зони відповідальності.

Вирішення проблемних та конфліктних ситуацій у команді на користь підвищення ефективності її діяльності має здійснюватися за допомогою спеціально створюваних процедур та механізмів. Такі процедури, що забезпечують ефективну роботу команд повинні відпрацьовуватися за такими напрямками: вирішення проблем у процесі прийняття рішень; встановлення оптимального співвідношення співробітництва та суперництва; розв'язання неконструктивних конфліктів [1]. Процедури вирішення проблем у процесі прийняття рішень мають передбачати пріоритет досягнення спільних цілей організації, врахування думки всіх членів команди, виключення неконструктивної критики та зневаги, заохочення ініціативи.

Етап навчання та коучинг талантів для розвитку команди передбачає згуртування, постійне збалансовування команди (соціотемперамент, стиль комунікабельності, стимули до діяльності, параметри стресостійкості тощо) та підтримка якісної комунікації всередині команди. Цей етап передбачає такі стадії розвитку командної роботи, а саме: формування й розвиток навичок командної роботи (team skills) та формування командного духу (team spirit). Значну допомогу у найшвидшому «вливанні» в усталені команди нових талантів, їх динамічному розвитку та ефективній роботі можуть надати спеціальні методи командування. Основні методичні підходи до ефективного командування, як правило,



передбачають два напрями підготовки: орієнтований на суто технічну сторону відносин та цілеспрямований на встановлення сприятливих соціоемоційних відносин. При цьому можуть використовуватись різні методи командування: тренінги навичок (умінь) та оволодіння поведінкою, командний коучинг, груподинамічні тренінги тощо.

Етап перевірка та оцінка ефективності талантів передбачає використання метрик, які дали б можливість оцінити як індивідуальну ефективність таланту, так і командну ефективність в цілому. Варто перевіряти/відстежувати: план/факт часу витраченого на виконання кожного завдання; тенденції у бік покращення/погіршення ефективності; здобуття нових знань і навичок, а також ініціативність; якість командної та зовнішньої взаємодії. Також як ефективність роботи команди можуть враховуватися такі критерії як: ступінь сформованості та підтримки групових процедур, відпрацьованість групових норм, ступінь згуртованості та згоди, позитивна взаємозалежність тощо [8].

Етап відзначення та визнання талантів може бути організований та імplementований по різному залежно від компанії організаційної культури, цінностей та принципів організації. Однак, незважаючи на будь-які особливості корпоративної культури, мета його не змінюється – найкращі таланти мають здобути визнання та нагороду. І йдеться далеко не лише про перегляд плати чи зростання на посаді. На всіх етапах роботи команди актуальною залишається проблема мотивації. Посилення результатів застосування традиційних методів мотивації сприяє врахування психологічного аспекту. Такий підхід базується не лише на визначенні структури потреб людини, а й на системі її ціннісних орієнтирів, які визначаються типом особистості. Кожен талант входить у роботу певним набором стимулів, властивих лише йому. Індивідуальний підхід під час управління мотивацією забезпечить правильний розподіл зусиль з організації командної роботи. Стійкою та оптимальною є система мотивації, в основі якої знаходяться колективні інтереси, націленість. Гнучка мотиваційна політика всередині команди має бути спрямована на максимальну синергію роботи з виконання завдань. Досить важливо співставити корпоративні мотиватори з індивідуальним мотиваційним профілем таланту, який залежить від багатьох факторів: потреби особистості, психотипу, темпераменту, внутрішньої культури, самооцінки тощо.

Таким чином, запропоновані етапи будуть сприяти запровадженню особистісного підходу у формуванні й розвитку команди через сприйняття кожного з її учасників як таланту.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, управління командами є одним із основних джерел інноваційних ідей, сталого розвитку сучасних організацій та високого рівня задоволеності її членів. Так, сучасні технології командного менеджменту можуть і повинні всебічно використовуватися в діяльності організації задля підвищення її ефективності. На сьогодні практика командування є досить новою, проте такою, що зарекомендувала себе досить добре. Варто підкреслити, що управління командою – завдання не з легких. Це вимагає хороших лідерських якостей, адже розбіжності та конфлікти серед членів команди є однією із найбільш серйозних проблем в організації. Проте, такі виклики можна вирішити за допомогою належної комунікації між членами команди, єдності та ініціативи працювати заради спільних інтересів та цілей організації, а також ефективного управління талантами. Адже талант кожного члена повинен використовуватися по максимуму в командній роботі. Ключ до досягнення успіху організації – зібрати в команду сильних і стабільних членів команди та якісно ними управляти. Саме тому, ефективне управління командами забезпечить загальний розвиток та зростання організації та максимізації її прибутковості, що забезпечить конкурентну перевагу у підвищенні задоволеності працівників, продуктивності та інновацій.

1. Baikov E., Konstantinova J. Application of the team management technology for enhancing the efficiency of the media industry activities. *Theory and practice of organizational and economic systems management*. 2018. № 4. Pp. 38–44. 2. Afreen Mehek, Syed Baker. Team management: effective tool. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*. 2020. Vol. 02, Issue 06, June. Pp. 1376–1379. 3. S. Richter, U. Lechner. Communication And Performance Of Command And Control Teams: Results Of An Exploratory Team-Shooter Experiment. *The International C2 Journal*. 2011. Vol 5. № 2. 30 p. 4. Чанько О. Д. Команди у сучасних організаціях. Вид-во : Вища школа менеджменту, 2021. 408 с. 5. James M. Kouzes, Barry Z. Posner. *The Leadership: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*, 6th Edition. United States, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2017. 379 p. 6. Шевчук К. Управление талантами в IT проекте: Лидерство при построении команды. URL: <https://blog.ithillel.ua/ru/articles/upravlenie-talantami-v-it-proekte-liderstvo-pri-postroenii-komandy> (дата звернення: 15.06.2023). 7. John Newstrom. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. 14th Edition. McGraw-Hill Education, 2014. 576 p. 8. S. McChrystal, T.Collins, D. Silverman, C. Fussell. *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*, 2022. 300 p.

REFERENCES:

1. Baikov E., Konstantinova J. Application of the team management technology for enhancing the efficiency of the media industry activities. *Theory and practice of organizational and economic systems management*. 2018. № 4. Pp. 38–44. 2. Afreen



Mehek, Syed Baker. Team management: effective tool. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*. 2020. Vol. 02, Issue 06, June. Pp. 1376–1379. **3.** S. Richter, U. Lechner. Communication And Performance Of Command And Control Teams: Results Of An Exploratory Team-Shooter Experiment. *The International C2 Journal*. 2011. Vol 5. № 2. 30 p. **4.** Chanko O. D. Komandy u suchasnykh orhanizatsiiakh. Vyd-vo : Vyshcha shkola menedzhmentu, 2021. 408 s. **5.** James M. Kouzes, Barry Z. Posner. The Leadership: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations, 6th Edition. United States, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2017. 379 p. **6.** SHEvchuk K. Upravlenie talantami v IT proekte: Liderstvo pri postroenii komandyi. URL: <https://blog.ithillel.ua/ru/articles/upravlenie-talantami-v-it-proekte-liderstvo-pri-postroenii-komandyi> (data zvernennia: 15.06.2023). **7.** John Newstrom. Organizational Behavior: Human Behavior at Work. 14th Edition. McGraw-Hill Education, 2014. 576 p. **8.** S. McChrystal, T.Collins, D. Silverman, C. Fussell. Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World, 2022. 300 p.

Shcherbakova A. S. [¹: ORCID ID: 0000-0003-0972-821X],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,

Suduk O. Y. [¹: ORCID ID: 0000-0002-4620-4389],

Candidate of Agricultural Sciences (Ph.D.), Associate Professor

¹National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

TEAM AND COMMUNICATION MANAGEMENT AS A WAY TO ENSURE THE EFFECTIVE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

The modern world is characterized by uncertainty, contradictions, and changeability, and that is why team management became the answer to the sharp increase in competition and globalization of business. New tasks that arise, and rapidly changing conditions force managers at all levels to adapt established, familiar forms of management to the new reality, use new communication tools, become more flexible, and respond to any changes in a timely manner. The article has been grounded that the problems of team management, as well as communication within teams, are relevant and key to improving the effectiveness of organizations' management and development. The article proves that using team activity technologies contributes to the effect of synergy in the economic aspect and brings moral and psychological satisfaction to team members. The author's vision of the "talent management" concept is offered. The components that should be included in the talent management model are talent planning and selection; formation of a team of talents; training and coaching of talents; screening and evaluation of talent performance; celebration and recognition of talents. The article grounds that the proposed stages will contribute to the introduction of a personal approach to the formation and development of the team through the perception of each of its members as a talent. The authors emphasize that using teams allows

companies to become effective organizations capable of winning in competition and providing innovative solutions, as well as defined team effects that lead to long-term market outcomes. It is proven that the key to organizational success is to gather vital and stable team members and manage them well. That is why effective team management will ensure the overall development and growth of the organization and maximize its profitability, which will provide a competitive advantage in increasing employee satisfaction, productivity, and innovation.

Keywords: management; organization; team; communication; talent; leadership; efficiency; team management.

Отримано: 16 червня 2023 року
Прорецензовано: 21 червня 2023 року
Прийнято до друку: 23 червня 2023 року