

## СУТНІСТЬ ТА ХАРАКТЕРНІ ВІДМІННОСТІ КОМАНДИ ВІД ІНШИХ ТИПІВ ГРУП

Вінницький національний технічний університет

**Анотація:** В статті відображено основні ознаки та відмінності групи та команди, виділено напрямки вивчення терміну «команда», окреслено основні принципи формування команди, а також визначено вплив командного менеджменту на організаційну діяльність та організаційну культуру підприємства.

**Ключові слова:** команда, група, організаційна культура, об'єднання, формальні та неформальні відносини, колектив.

## THE ESSENCE AND CHARACTERISTIC DIFFERENCES OF THE TEAM FROM OTHER TYPES OF GROUPS

**Abstract:** The article reflects the main features and differences between a group and a team, highlights the areas of study of the term "team", outlines the basic principles of team formation, and determines the impact of team management on organizational activities and organizational culture of an enterprise.

**Key words:** team, group, organizational culture, association, formal and informal relations, collective.

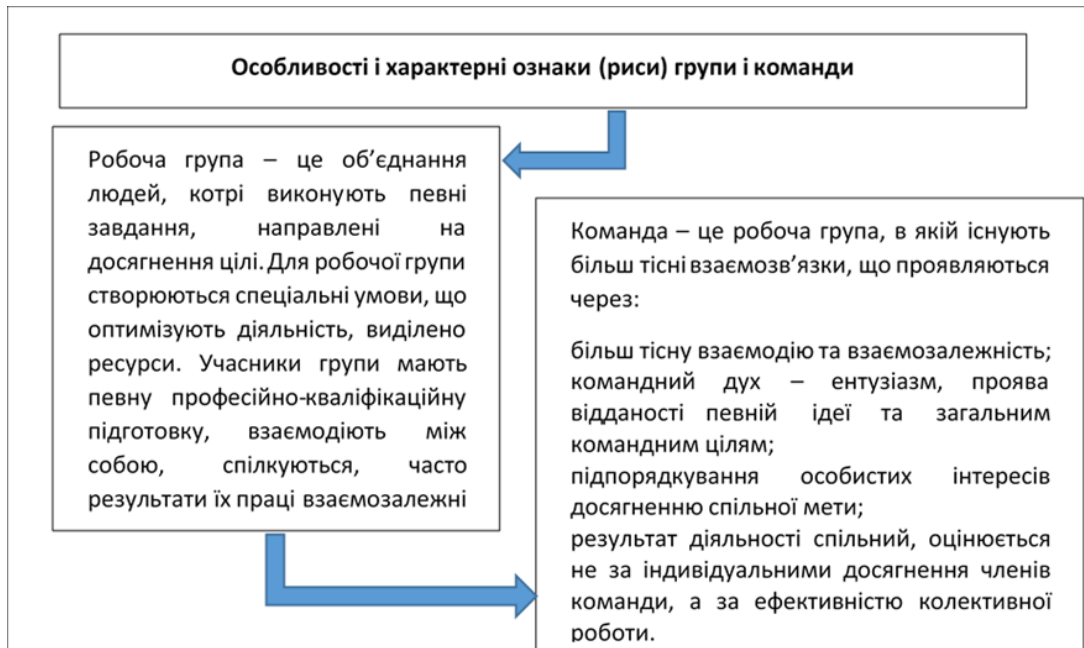
### Результати дослідження

У вітчизняній та зарубіжній соціальній психології проблема групи розроблена на досить глибокому науково-методичному рівні. Дослідження Б. Паригіна, Я. Коломінського, А. Петровського, Л. Уманської зосереджуються на соціально-психологічних факторах формування та розвитку груп, визначенні специфіки впливу на особистість конкретної соціальної групи, а також питань групових взаємин [1]. Наведені дослідження звертають увагу, що власне приналежність до групи є необхідною передумовою розвитку особистості. Водночас, варто відмітити, що протиріччя індивідуальних і колективних інтересів можуть також і гальмувати такий розвиток. Так, наприклад, у кожній групі наявний соціальний контроль, який також визначає формування і розвиток інтегральних психологічних рис групи, а враховуючи те, що індивід, зазвичай, входить одночасно до складу декількох соціальних груп (наприклад: родина, трудовий колектив, спортивний клуб, членство у політичній, релігійній або громадській організації), це може створювати конфліктні ситуації, адже у кожній з обраних груп індивід займає певний соціальний статус, відповідний тієї ролі, якої, за очікуваннями інших членів групи, він буде дотримуватися, і яка дозволить їм очікувати від нього певної поведінки.

Шевченко І. Б. [2] визначає групу як «відносно стійку сукупність людей, об'єднаних для досягнення цілі, що пов'язані системою відносин, регульованих загальними цінностями і нормами». Виділимо основні ознаки групи:

- 1) наявність визначених принципів об'єднання людей у групу (вік, стать, національність, спільне захоплення (певний вид спорту, релігійні течії, культурні вподобання тощо);
- 2) визначена структура групи де кожний її член групи займає певний ранг/ місце в структурі;
- 3) окреслення спільних інтересів усіх членів групи (як приклад громадська думка, психологічний клімат, групові норми та цінності, груповий контроль);
- 4) присутність як формальних, так і неформальних відносин, причому формалізація реалізується через здійснення прав і обов'язків членів групи, а неформальні відносини - на основі почуттів учасників один до одного в межах групи;

- 5) взаємоузгодження активності усіх членів групи  
 б) чітке усвідомлення власної приналежності індивіда до конкретної групи.  
 На рисунку 1.1 виділено особливі характерні ознаки групи і команди.



Джерело: сформовано на основі [2].

Рисунок 1.1. Особливості і характерні ознаки (рис) групи і команди

Як видно з рис 1.1. у визначенні цих термінів є достатньо багато спільних ознак, проте є суттєві розбіжності. Розглянемо їх детальніше.

Створення команд, як прогресивного методу розвитку організації, з’являється в кінці 80х – на початку 90-х років в компаніях США та Західної Європи і швидко здобуває поширення як по усьому світу, так і в бізнес- процесах України. На сьогодні - команди набувають домінування в організації роботи сучасного корпоративного світу, адже вони мають конкретний потенціал накопичення ресурсів, організації праці, виконання поставлених завдань та самоліквідування. Варто також відмітити позитивне значення командної роботи у системі мотивації персоналу

Отже, команди відрізняються від інших типів груп тим, що їх члени, по-перше, орієнтовані на загальну мету, а , по-друге, використовуючи знання, вміння та навички усіх (особисто вмотивованих) учасників, команда може створити якісно новий продукт. Саме тому, реалізація інструменту командної роботи здатна сприяти покращенню продуктивності праці в організації, поліпшити якість як самої праці так і кінцевого товару, сприяти розвитку інновацій та творчості, забезпечити капіталізацію технологічних досягнень та покращити мотивацію і самовіддачу працівників.

Аналіз літературних джерел, щодо визначення сутності терміну «команда» має такі результати:

- «команда – це невелика кількість людей взаємодоповнюючими навичками, які прагнуть до спільної мети, виконують завдання та підходи, за які вони взаємно відповідальні» [3];
- «команда – це люди, що працюють разом на певному шляху для досягнення загальної мети або місії. Робота є взаємозалежною і члени команди розділяють відповідальність і вважати себе відповідальними за досягнення результатів» [4];
- «команда - група людей, що працюють разом для досягнення спільної мети» [5];
- «команда – це група, в якій члени інтенсивно працюють разом для досягнення спільної мети групи» [6];

Проведений аналіз дозволяє систематизувати наявні визначення терміну «команда» та виділити два напрямки його вивчення.

Перший концентрує увагу на зовнішніх проявах такої групи, зокрема, розуміючи команду, як трудовий колектив з високим рівнем згуртованості, прихильності всіх працівників загальним

цілям і цінностям організації, тобто групу індивідів, які розподіляють між собою робочі операції і відповідальність за отримання конкретних результатів, що мають спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та вміння, високий рівень взаємозалежності і розділяють відповідальність за досягнення кінцевих результатів.

До другого типу визначень поняття «команда» слід виділити ті, які описують його через структурні визначення, що позначають внутрішню суть цього об'єкта, зокрема, як колектив однодумців, згуртованих навколо свого лідера, який одночасно є і вищою посадовою особою в даній організації.

Проведений аналіз літературних джерел з проблематики обраної теми дозволив узагальнити основні принципи побудови команд (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1- Основні принципи формування команди

<b>Назва принципу</b>	<b>Його зміст</b>
Добровільність входження в команду	До складу команди може бути включений тільки той кандидат, хто добровільно виявив готовність ввійти до складу команди на основі обізнаності і розуміння всіх умов її діяльності.
Колективне виконання роботи	Кожний член команди виконує ту частину загального завдання, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував за завданням адміністративного начальства (останнє не виключається в рамках команди).
Колективна відповідальність	Вся команда втрачає в довірі, стимулюванні, у суспільному визнанні, якщо завдання не виконано з вини будь-якого з членів команди.
Орієнтованість оплати праці на кінцевий результат командної роботи	Всі члени команди, незалежно від посад, «придбають», якщо команда в цілому працювала ефективно, і «втрачають», якщо команда не досягла результату.
Гідна значущість стимулювання команди за кінцевий результат	Керівництво повинне володіти інформацією про стимули, значущі для кандидатів в члени команди. Як гідні стимули можуть виступати не тільки гроші, але й інші способи заохочення, засновані на хоббі, амбіціях і перевагах кандидатів. Нерідко громадське визнання виявляється більш цінним стимулом, ніж матеріальна винагорода.
Автономність самоврядування команди	Діяльністю членів команди управляє її керівник (лідер), а не адміністративне начальство корпорації.
Підвищена виконавська дисципліна	Кожний член команди відповідає за кінцевий загальнокомандний результат. Цей принцип добровільно приймається кожним членом команди.
Взаємопідтримка, комфортний клімат і дружні відносини	Команда буде тільки тоді командою, коли її члени поважають один одного, навчають один одного і підтримують дружні відносини, хоча за межами команди ці якості можуть і не виявлятися.

*Джерело: створено на основі [7].*

Отже, під командою, варто розуміти соціальну групу, в якій неформальні стосунки між її членами можуть мати більше значення, порівняно з формальними, а дійсна роль і вплив конкретної особи може не відповідати її офіційному статусу і вазі. Отже, командою однозначно також виступає трудовий колектив з високим рівнем згуртованості, прихильності всіх працівників спільним цілям і цінностям організації.

Шевченко І.Б. [2] також підкреслює, що команда однозначно впливає на організаційну діяльність та організаційну культуру за рахунок таких переваг:

- «організаційна комунікативна мережа стає більш ефективною і відкритою, забезпечуючи всім співробітникам доступ до інформації, що визначає якість роботи;
- формування і діяльність команд, особливо багатofункціональних, призводить до налаштування більш міцних зв'язків між зовнішніми і внутрішніми структурами, зацікавленими в результативній роботі організації;

- для членів команди є характерним більш широке усвідомлення їх власної місії і вони найгостріше відчувають відповідальність за кінцевий результат організаційної роботи;
  - командна робота заснована на колективних принципах ухвалення управлінських рішень і командної відповідальності за кінцевий результат організаційної роботи;
  - члени команди дістають додаткові можливості розвитку своїх професійних навичок, надаючи один одному допомогу і взаємну підтримку, а також освоюючи нові функції і ролі;
  - команди встановлюють і підтримують більш справедливую систему стимулювання і заохочення результативної діяльності;
  - особливості командної діяльності визначають важливе значення організаційних і командних цінностей як чинника поведінки членів команди;
  - удосконалення якості роботи в команді є повсякденним завданням всіх і кожного її члена окремо, що сприяє результативній діяльності».
- Проведене дослідження дозволяє виділити ряд відмінностей команди від інших видів груп (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 - Відмінності між групою і командою

Група	Команда
Має формального керівника	Розподіляє функції керівництва між учасниками або періодично змінює керівника
Індивідуальна відповідальність	Відповідальність один перед одним
Має непрямий вплив на бізнес (фінансові показники), на оцінку ефективності роботи організації	Оцінка ефективності прямо залежить від результатів роботи
Обговорює і розподіляє індивідуальну роботу	Обговорює і розподіляє загальну роботу
Працює всередині організації	Не обмежується рамками організації
Індивідуальні результати роботи	Групові результати роботи

З табл. 1.2 видно, що переваги командної роботи, полягають, насамперед, у можливості підвищити адаптивність підприємства та його гнучкість. Водночас дієвими перепонами такого підвищення гнучкості та адаптивності командної роботи виступають:

- формальна атмосфера і незадовільний соціально-психологічний клімат у команді;
- недостатній рівень зрозумілості і сприйняття завдань усіма членами команди;
- відсутність взаєморозуміння між членами групи, які не бажають прислухатись один до одного;
- до обговорення принципових питань залучені не усі члени групи;
- під час обговорення висловлювання усіх членів та їх відчуття не заохочуються;
- при ухваленні рішень група не досягає загальної підтримки, а орієнтується лише на підтримку більшості членів.

Зрозуміло, що за наведених умов, команда не тільки не спроможна успішно виконувати свою місію, але і задовольняти особисті і міжособистісні потреби своїх членів. Тому виникає необхідність впровадження ряду командних змін, які, реалізуються через командне управління (менеджмент), який являє собою «управлінський підхід, орієнтований на стимулювання творчої активності групової діяльності при вирішенні нестандартних задач, який ґрунтується на делегуванні повноважень» [2].

У табл. 1.3 систематизовано типи корпоративних команд за різними критеріями.

Таблиця 1.3 - Критерії класифікації корпоративних команд

Критерій 1	Класифікація корпоративних команд у відповідності до критерію 2
Організація і форма внутрішнього управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- з горизонтальними структурними взаємозв'язками (горизонтальна команда). Вона складається з працівників того самого рівня, але з різних відділів, яким доручено виконання певного завдання. Після вирішення завдання група розпускається;</li> <li>- з вертикальними структурними взаємозв'язками (вертикальна команда). Вона складається з менеджера і його формальних підлеглих. Зазвичай до такої команди входить відділ (служба);</li> <li>- спеціалізовані команди. Ці команди, зазвичай, не входять до формальної структури організації і працюють над окремими, важливими для організації проектами;</li> </ul>
За структурованістю та визначеністю завдань	<ul style="list-style-type: none"> <li>- команди, націлені на вирішення нечітко визначених, складних проблем. Члени команд повинні довіряти один одному, бути надійними, інтелектуальними і прагматичними людьми;</li> <li>- творчі або дослідницькі команди, націлені на дослідження можливостей середовища та пошук альтернатив. Члени таких команд повинні бути незалежними, творчими й наполегливими в здійсненні колективних цілей;</li> <li>- команди тактичної реалізації (так звані «хірургічні» команди), націлені на виконання конкретного плану. Вони потребують чіткої постановки завдання, однозначного розподілу ролей і формулювання конкретних критеріїв успіху;</li> </ul>
За загальною характеристикою основних моделей команди	<ul style="list-style-type: none"> <li>- функціональна команда, яка складається з фахівців, які повинні максимально ефективно вирішувати завдання, поставлені керівництвом. Команда може пропонувати керівництву інноваційні рішення проблем, але право висунення мети і ухвалення рішення залишається за керівництвом організації. Діяльність цього типу команди більш ефективна в традиційній ієрархічній організації, що функціонує в умовах стабільного, малодинамічного й передбачуваного ринку;</li> <li>- мультидисциплінарна команда. Вона поєднує фахівців (частіше провідних) з ряду організаційних підрозділів або партнерських організацій, чия компетентність дозволяє знайти й реалізувати найбільш оптимальне рішення складної і важкої проблеми. Об'єднання здібностей і можливостей кожного з членів команди, які взаємно доповнюють один одного, створює синергетичний ефект, що визначає високий потенціал мультидисциплінарної команди. Команда такого типу, як правило, легше пристосовується до середовища;</li> <li>- самокерована команда, що складається з фахівців, які володіють високим рівнем професіоналізму в деяких сферах, взаємно доповнюючи один одного. Цей тип команди характеризується високим ступенем свободи в прийнятті й реалізації рішень. Діяльність цього типу команди більш ефективна за умов становлення нової справи, створення нової організації або структури;</li> </ul>
За характером взаємосунків команди і навколишнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ізолюючі, відособлені від зовнішнього середовища. Найчастіше це відбувається для збереження комерційної таємниці;</li> <li>- інформуючі, що створені для спілкування із зовнішнім середовищем, розповсюджують інформацію про організацію;</li> <li>- маркетингові, орієнтовані на вивчення запитів та інформування споживачів, просування товарів на ринок;</li> <li>- вивчаючі (здійснюють моніторинг, збір, впорядкування, аналіз інформації про зовнішнє середовище організації).</li> </ul>
З погляду організації і форми внутрішнього управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- команда, керована менеджером (manager-led team). Менеджер діє як лідер і відповідає за визначення цілей, методів їх досягнення і функціонування даної команди. Самі команди несуть відповідальність тільки за реальне виконання дорученої їм роботи. Команда повністю довіряє лідеру, вважаючи, що ніхто, окрім нього, не запропонує більш раціональних і продуманих рішень. Його розпорядження не підлягають сумніву і критиці.</li> </ul>

Продовження табл. 1.3

1	2
	<p>Керівник-лідер здійснює одноосібне управління діяльністю команди, періодично радячись з членами команди на свій розсуд. Така команда виключно ефективна в своїй діяльності до тих пір, поки авторитет керівника-лідера незаперечний і приймається в силу членами команди майже на підсвідомому рівні. Керівництво фірми відповідає за моніторинг і управління процесами діяльності, відбір членів команди і взаємодію з організацією;</p> <p>- самокерована (self-managing) або саморегулююча команда (selfregulating team). Менеджер або керівник визначає головну мету команди, але команда користується свободою вибору методів для досягнення цієї мети. Самокеровані команди набувають все більшу популярність і є маленькими групами людей, що володіють повноваженнями ухвалювати рішення, необхідні для самоврядування. Самокеровані команди є постійними й формальними елементами структури організації. Вони прийшли на зміну традиційним робочим групам, очолюваними начальниками;</p> <p>- цілеспрямовані (self-directing) або самопроектвані (self- designing) команди самі визначають свої задачі й методи їх досягнення. Цілеспрямовані команди пропонують максимальний потенціал для новаторства, посилюють прихильність цілям, надають можливості для організаційного навчання і змін. Ця форма управління найбільш прийнятна для нечисленних команд справжніх професіоналів. Кожний член команди «закриває» автономну ділянку робіт і його думка є надзвичайно важливою для команди в цілому. Всі відповідальні рішення приймаються колегіально, реалізує їх керівник команди або один з ключових фахівців команди. Цілеспрямовані команди ухвалюють рішення по розподілу завдань; складають графік підвищення кваліфікації, відпусток, наднормових робіт і стежать за виробничими моментами, такими як низька продуктивність або погане положення з питаннями етики;</p> <p>- самоорганізуючі команди відповідають за виконання задачі, управляючи своєю діяльністю, створюючи групу або організаційний комітет. Вони беруть на себе максимальний ступінь контролю і відповідальності. В багатьох компаніях президент або генеральний директор був замінений командою, що самоорганізовується, - радою директорів. Рада директорів великої компанії може бути поділена на постійні комітети, такі як ревізійна комісія, фінансова комісія і виконавчий комітет. На більш низьких рівнях організації самоорганізуючі команди можуть бути утворені для таких цілей, як зниження собівартості, вдосконалення технології, вирішення соціальних питань або для поліпшення відносин між підрозділами;</p>

Джерело: сформовано автором на основі [8].

### Висновки

Таким чином, авторська позиція щодо визначення сутності поняття «команда» полягає у об'єднанні групи індивідів навколо одного лідера, які займаються спільною справою із задоволенням, інтегрують особисті цілі із загальними та усвідомлено взаємодіють один з одним для їх досягнення. Основними ознаки, які характеризуються команду є об'єднання людей для виконання спільної роботи; чітко виражений лідер; спільна мета; наявність колективної відповідальності; психологічне визнання членами команди одне одного; взаємодоповнюючий склад групи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Соціальні групи. Поняття і проблеми. *Освіта.UA*.  
URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/9969/#google\\_vignette](https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/9969/#google_vignette) (дата звернення: 14.02.2024).
2. Шевченко І. Б. Управління змінами. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : НТУУ «КПІ» Політехніка, 2014. 231 с.  
URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1603\\_65256919.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1603_65256919.pdf) (дата звернення: 15.02.2024).
3. Katzenbach, J.R. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization *Boston: Harvard Business School*.  
URL: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>. (дата звернення 15.02.2024)
4. Lewis-McClea K. Psychological contract breach and the employment exchange: perceptions from employees and employers. *Paper Presented to the Academy of Management, San Diego*.  
URL: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html> (дата звернення 15.02.2024)
5. Understanding Team. What is a Team. *Management study guide*.  
URL: <http://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm> (дата звернення 15.02.2024)
6. Team Technology. The Basics of Team Building. *Team Technology*.  
URL: <http://www.teamtechnology.co.uk/tt/t-articl/tb-basic.htm>. (дата звернення 15.02.2024)
7. Москаленко В.О. Сучасні підходи до формування команди проекту.  
URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20799/1/3.pdf> (дата звернення 15.02.2024)
8. Шпитко Н. Управління командними змінами. *Репозитарій Західноукраїнського Національного Університету*.  
URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37734/1/Shpytko\\_PUA\\_41.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37734/1/Shpytko_PUA_41.pdf) (дата звернення 15.02.2024)

**Сметанюк Олена Анатоліївна** - доцент, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця

**Симоненко Надія Володимирівна** — студентка групи МЗД-22мз, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: symonenkonv@gmail.com

**Smetaniuk Olena** - Associate Professor, PhD, Associate Professor on Department of Management, Marketing, and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia

**Symonenko Nadiya** – Faculty of Management and Informational Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: symonenkonv@gmail.com