

ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ ТА ІСТОРІЯ ПСИХОЛОГІЇ

<https://doi.org/10.34142/23129387.2023.68.01>

УДК 159.9

ORCID: 0000-0003-1560-9516

ПСИХОЛОГІЧНА СПЕЦИФІКА КОМАНДОТВОРЕННЯ

Жанна Богдан,

*кандидат психологічних наук, доцент кафедри
педагогіки і психології управління соціальними системами ім.
академіка І. Зязюна,*

*Національний технічний університет — Харківський
політехнічний інститут; Харків, Україна*

E-mail: janna.bogdan1979@gmail.com

Актуальність дослідження. Командотворення є важливою темою у сучасному бізнес-просторі, оскільки організації шукають командні структури, щоб стимулювати подальше підвищення продуктивності, присутності та якості обслуговування.

Мета дослідження – визначити психологічну специфіку та фактори ефективного командотворення.

Методи і вибірка дослідження. Теоретичний аналіз та узагальнення наукових розвідок за проблемою командотворення.

Результати. Охарактеризовано феномен команди, визначено психологічну специфіку процесу командотворення.

Висновки. Команда – це організована група людей, які працюють над спільною метою. Командна робота передбачає інтеграцію ресурсів для досягнення організаційних цілей, де ролі визначені для кожного члена групи, які разом приймають виклики і знаходяться у постійному пошуку розв'язання проблем. Командотворення є процесом, що передбачає створення групи людей, які спроможні досягти своїх цілей. Процес командотворення передбачає п'ять етапів: власне формування команди, стадія ітурму, стадія нормування, ефективний етап та етап

трансформації. Кінцевою метою командотворення є ефект позитивної синергії (командний ефект). Шляхами розвитку ефективних команд є: забезпечення чіткості і ясності очікувань і цілей; визначення перспективи розвитку команди, підтримка відданості командним цілям, забезпечення почуття спроможності (самоефективності) кожного члена команди, підтримка мотиву влади (повноваження для прийняття рішень), розширення можливостей членів команди, орієнтація на співпрацю, підтримка ефективної комунікації, творче вдосконалення членів команди та забезпечення відповідальності і підзвітності.

***Ключові слова:** команда, командотворення, тім-білдінг, гнучкі навички, ефективна комунікація, організаторські здібності.*

Psychological specificity of team-building

Zhanna Bogdan,

Candidate of Psychological Sciences,

Associate Professor of the Department of Pedagogy and Psychology of Management of Social Systems. Academician I.

Ziazun,

National Technical University - Kharkiv Polytechnic

Institute; Kharkiv, Ukraine

E-mail: janna.bogdan1979@gmail.com

Relevance of research. Team-building is an important problem in modern business space, as organizations are looking for team structures to stimulate further increase in productivity, profitability and quality of service.

The Aim of the study is to determine the psychological specificity and factors of effective team-building.

Research methods and sample. Theoretical analysis and generalization of scientific intelligence on the problem of team-building.

Results. The phenomenon of the team is characterized, the psychological specificity of the process of commanding is determined.

Conclusions. The team is an organized group of people working on a common purpose. Team work involves the integration of resources to achieve organizational goals, where roles are identified for each member of the group who together take challenges and are in a constant

search for problems. Team-building is a process that involves the creation of a group of people who are able to achieve their goals. The creation team involves five stages: team formation, assault stage, normalization stage, effective stage and transformation stage. The ultimate goal of team-building is the effect of positive synergy (command effect). The ways of developing effective teams are: ensuring the clarity and clarity of expectations and goals; Determining the prospects for team development, support for team goals, ensuring a sense of ability (self -efficiency) of each team member, supporting the motive of power (authority for decision -making), expanding the opportunities And accountability.

Keywords: *team, teamwork, team-bilding, soft skills, effective communication, organizational skills.*

Вступ. Командотворення є важливою темою у сучасному бізнес-просторі, оскільки організації шукають командні структури, щоб стимулювати подальше підвищення продуктивності, прибутковості та якості обслуговування. Менеджери та члени організації повсюдно досліджують шляхи покращення результатів бізнесу та прибутковості. Багато хто вважає командні горизонтальні структури найкращим способом залучення всіх співробітників до успіху бізнесу. Командні зусилля з удосконалення спрямовані на покращення результатів для клієнтів. Командотворення передбачає широкий спектр заходів, представлених організаціям і спрямованих на покращення продуктивності команди. Згідно з принципами командотворення працівники є членами взаємозалежних команд, а не окремими працівниками. Командотворення є важливим фактором у будь-якому середовищі, його фокус полягає в тому, щоб спеціалізуватися на виявленні потенціалу команди, задля забезпечення саморозвитку, позитивного спілкування, лідерських навичок та здатності тісно співпрацювати разом як команда, щоб вирішувати проблеми (Farohunda, 2013). У той час як робоче середовище часто націлене на окремих людей і особисті цілі, з винагородою та визнанням, виокремлюючи досягнення окремих працівників, за умови навичок командотворення співробітники можуть об'єднатися

навколо спільної мети для підвищення індивідуальної продуктивності.

Сприяння командній роботі передбачає створення робочої культури, яка цінує співпрацю; де люди розуміють і вірять, що мислення, планування, рішення та дії є кращими у співпраці.

Мета дослідження: визначити психологічну специфіку та фактори ефективного командотворення.

Результати. Команда – це група людей, які працюють над спільною метою. Побудова команди передбачає процес, який дозволяє групі людей досягти своїх цілей. Він складається з таких кроків, як уточнення команди цілі; виявлення перешкод досягнення мети; вирішення визначених проблем і сприяння досягненню поставлених цілей (Farohunda, 2013).

О.А. Александрова віддає команді межове місце між робочою групою та колективом, приписуючи їй такі характеристики як «...ефективна конструктивна міжособистісна взаємодія, яскраво наголошена особиста відповідальність, професіоналізм кожного співробітника, позитивне мислення і, відповідно, орієнтація на спільний, а не індивідуальний, успіх, здатність скоординовано працювати на спільний результат, дисциплінарна поведінка, дух команди тощо» (цит за , с. 7).

В.В. Горбуновою (2014) команда визначається як мала група, що вирізняється позитивною синергією спільної консолідованої діяльності, орієнтованої на розв'язання командних задач. Автор стверджує, що заємодія на предмет командної діяльності будується на засадах компетентності, рольової доцільності та взаємно-розподіленої відповідальності, міжособистісні взаємини є значимими, такими, що сприяють відчуттю психологічного комфорту та надають можливості особистісного зростання.

Фаяна (2002) стверджує, що командна робота – це інтеграція ресурсів для досягнення організаційних цілей, де ролі визначені для кожного члена організації, які разом

приймають виклики і знаходяться у постійному пошуку вирішення проблем. Каценбах і Сміт (1993) зазначають, що команду можна просто визначити як невелику кількість людей із набором цілей для досягнення ефективності, які мають відданість спільній меті та підходу, за який вони несуть взаємну відповідальність. При цьому всі члени команди мають бути відданими досягненню цілей команди, спільно відповідати за свої дії та результати цих дій. У процесі формування команди є дві основні навички: розпізнавання правильних проблем та вирішення їх у відповідний спосіб і в певному порядку. Командотворення команди має різні форми залежно від розміру та характеру команди. Наприклад, у ситуаціях, коли склад команди постійно змінюється, наголос робиться на розвитку навичок окремих осіб бути ефективними членами команди та намагається змінити навички та здібності особи щодо роботи в команді або в межах кількох команд. Однак там, де членство в команді відносно статичне, як і в управлінських командах, акцент робиться на зусиллях, спрямованих на покращення стосунків між членами команди (Katzenbach & Smith, 1993).

Діанна (2006) стверджує, що командна робота є формою колективної роботи, яка може включати індивідуальні завдання, але зазвичай включає певне колективне завдання, де кожен член вносить частину колективно письмового документа, який має відображати колективну мудрість групи. На відміну від групової роботи, яка ґрунтується на обміні, командна робота ґрунтується на обговоренні. Обговорення відбувається, коли кожен член поділяє свою точку зору, і його чує решта групи. Обговорення вимагає справедливості, щоб ідеї кожного учасника висловлювалися та розподілялися збалансовано. Це може зайняти більше часу, ніж обміну, але з практикою, хронометражем і декількома правилами групи можуть створити справедливі дискусії, які також заощаджують час. Оскільки завдання, як правило, колективні, природним результатом командної роботи є

переговори та компроміс. Незважаючи на те, що жоден із учасників може досягти свого, результат завжди відображає найкраще мислення та пріоритети кожного члена групи. Командна робота може бути досить ефективною, оскільки в результаті кожен відчуває, що його чи її точка зору адекватно представлена та врахована. Обговорення допомагає визначити найвищі пріоритети кожної людини, а переговори та компроміс допомагають синтезувати їх у результат, який відображає колективні пріоритети групи для досягнення успіху (Farohunda, 2013).

Командотворення є процесом певних конструктивних перетворень у малій групі, які призводять до її становлення як команди або, до переходу на вищий щабель, на якому зростає ефективність командної діяльності (Горбунова, 2014). На думку В.В. Горбунової (2014) головною метою командотворення є створення, забезпечення і розвиток таких характеристик діяльності, рольової структури команди, особистісних характеристик її учасників, систем взаємодії та спілкування, управління, лідерства тощо, які б призводили до зростання продуктивності та загальної ефективності команди.

Командотворення має кілька основних цілей, одна з яких полягає в покращенні хорошого спілкування з учасниками як членами команди, так і окремими особами. Також метою командотворення підвищення продуктивності і креативності, досягнення кращої операційної політики та процедур, що мотивує членів команди досягати цілей, забезпечення чітких робочих цілей і клімату співпраці та спільного вирішення проблем, підвищення рівня довіри та підтримки (Farohunda, 2013).

В основному розвиток команди включає п'ять етапів, кожен зі своїми особливими проблемами, як це було запропоновано Такменом (1975) у перегляді моделі чотирьох етапів, яку він вперше запропонував у 1965 році. Перший етап формування команди – це формування, на якому група людей збираються разом для досягнення спільної мети. Далі

йде стадія штурму, яка включає розбіжності щодо місії, бачення та підходів, а також на цій стадії члени команди знайомляться один з одним. Цей етап може характеризуватися напруженими відносинами і конфліктами. Після цього настає стадія нормування, на якій команда свідомо чи несвідомо формує робочі відносини, які сприяють прогресу в досягненні цілей команди. Четвертий етап — це ефективний етап, на якому взаємовідносини, командні процеси та ефективність команди в роботі над своїми цілями синхронізуються, щоб створити успішно функціонуючу команду. Останній етап — це етап трансформації, на якому команда працює настільки добре, що члени вважають, що це найуспішніша команда, яку вони мали; або кінцевий етап, коли команда виконала свою місію чи мету, і настав час для членів команди переслідувати інші цілі чи проекти. Порядок та час проходження цих етапів може варіювати у кожному окремому випадку (Farohunda, 2013).

Катценбах і Сміт (1993) перераховують наступні вимоги для побудови ефективного командотворення: 1) вона повинна бути досить невеликою за кількістю членів; 2) адекватні рівні гнучких навичок; 3) робота команди має бути по досягненню справді значущої мети; 3) конкретна ціль або цілі; 4) сформований чіткий підхід до роботи команди; 5) почуття взаємної відповідальності; 6) визначена відповідна структура керівництва.

Й. Катценбах та Д. Сміт (1993) виділяють три групи умов ефективної команди: 1) уміння, зокрема професійні, вміння міжособистісної взаємодії, а також прийняття рішень; 2) відповідальність, яка має бути як взаємною, так і індивідуальною; 3) зобов'язання (йдеться про загальну ціль, спільні підходи та конкретний прогнозований результат).

Для ефективного функціонування команди потрібно знайти час, вибрати членів команди, надати членам команди повноважень, забезпечити навчання відповідним навичкам і знанням, розробити спільні цілі та сприяти функціонуванню команди, особливо на ранніх етапах роботи команди.

Ефективні команди ретельно розроблені. Збираючи команду, дуже важливо враховувати загальну динаміку команди.

Ла Фасто (2001) визначає п'ять аспектів успішної командної динаміки: 1) членство в команді: успішні команди складаються з набору ефективних людей, які мають досвід, мають здатність вирішувати проблеми, відкриті для вирішення проблеми та орієнтовані на дію; 2) стосунки в команді, які пов'язані зі здатністю членів команди давати та отримувати зворотний зв'язок; 3) командне вирішення проблем, що означає, що ефективність команди залежить від рівня цілеспрямованості та чіткості цілей команди; 4) лідерство в команді, оскільки ефективне керівництво командою залежить від лідерських навичок; 5) динаміка клімату і культури організації, які сприяють поведінці команди (Farohunda, 2013).

Р. Хакман, Р. Вагеман та Е. Лехман [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**] визначили три критерії командної ефективності: продуктивність команди (високі стандарти якості продукції, відповідність термінам виконанням та іншим критеріям продуктивності, які, як правило, можуть бути оцінені лише клієнтами); соціальні процеси в командах, що ведуть до зростання її продуктивності; 3) соціальний досвід членів команди, який має сприяти їхньому особистісному та професійному зростанню, що, в свою чергу, також сприяє збільшенню продуктивності.

Кінцевою метою командотворення є ефект позитивної синергії (командний ефект) (Горбунова, 2014, Ложкін, 2005), що є найбільш істотною характеристикою командної діяльності (Autrey, 2005).

У дослідженнях зарубіжних авторів (наприклад, Брауер 1995; Карр 1992; Ла Фасто (2001); Фаяна 2002) запропоновано шляхи розвитку ефективних команд, серед яких слідом за Farohunda (2013) доцільно виділити такі:

1. Чіткість і ясність очікувань і цілей: щоб командотворення було ефективним, цілі мають бути

конкретними, вимірними, досяжними, відповідними та мати часові рамки. Наскільки можливо, вхід від усіх членів повинні бути включені в дизайн і формулювання цілей. Усі очікування мають бути чітко сформульовані, і це мають чітко розуміти члени команди, які також повинні розуміти причина створення колективу. Повинні бути чіткі засоби вимірювання поточної ефективності команди, які слід записати для можливого спілкування та обговорення з усіма членами команди. Карр (1992) стверджує, що командні цілі повинні бути достатньо конкретними, щоб давати команді напрямок і водночас вказувати цілі, а не засоби. Це дає командам свободу вирішувати, як найкраще досягти мети. До встановлення чітких цілей додається розробка значущих і прийнятних показників ефективності, щоб члени команди могли відчувати впевненість у власних досягненнях. Чіткі очікування продуктивності впливають задоволеність роботою. Отже, керівництво має чітко повідомляти про свої очікування щодо продуктивності команди та очікуваних результатів, щоб узгодити кожен сферу організації із загальною місією та баченням. Спосіб спілкування важливий для ефективної роботи команд, щоб створити організацію, де всі члени пов'язані та рухаються в одному напрямку, можуть розуміти причини створення команди та очікувані результати. Цілі вищого рівня мають бути перетворені на результати, необхідні для роботи кожного працівника в організації, а працівники мають чітко уявляти свій очікуваний внесок. Роббінс (1998) визначає три ключові засоби, за допомогою яких організації можуть досягти очікуваних результатів. По-перше, це демонстрація сталості мети у підтримці окремих осіб і команди з ресурсами для досягнення своїх цілей, що надсилає сильний сигнал підтримки. По-друге, звернення уваги командним завданням як до пріоритету. Це свідчить про те, що організація дійсно піклується. По-третє, це система винагороди та визнання. Коли очікувана продуктивність досягнута, має бути поєднання суспільного визнання та приватної винагороди,

щоб їхнє відчуття успіху посилилося та зміцнилося. Завдяки цьому співробітники можуть розвивати підзвітну, продуктивну, значущу командну роботу, яка передбачає активну участь.

2. Перспектива: пов'язана з розумінням членами команди причин їх участі в команді та того, як команда вписується в організацію. Члени команди повинні знати не лише місце своєї команди, але й те, як стратегія команди вписується в загальну схему планів і цілей успіху, місії, цілей, принципів, бачення та цінностей.

3. Відданість: передбачає бажання членів команди брати участь у роботі команди та сприйняття своєї місії як важливої. Баченням потрібно ділитися зі співробітниками таким чином, щоб спонукати їх діяти. Мрія та напрямки команди повинні бути представлені таким чином, щоб інші люди хотіли поділитися ними та слідувати. Щоб команда досягла успіху, її учасники повинні бути віддані ефективній спільній роботі для досягнення командних цілей. Відносини між членами команди, які розвиваються на основі цього зобов'язання, є важливими для успіху командотворення. Рівень відданості членів команди зазвичай залежить від таких факторів, як вибір команди; віра в значимість колективу; відчуття самоцінності членів команди; усвідомлення виклику, переживання хвилювання та власних можливостей; визнання. Відповідне середовище для успіху команди покращує продуктивність команди та зменшує дисфункціональну поведінку.

4. Спроможність (само ефективність): щоб досягти ефективності, необхідно, щоб команда відчувала, що її учасники підходять і що її члени або володіють необхідними знаннями, навичками та здібностями для вирішення проблем, для яких були створені такі групи, або мають доступ до необхідної допомоги. Членам команди може знадобитися навчання, щоб отримати нові навички, які дозволять їм ефективно працювати разом, наприклад через ефективне спілкування, вирішення конфліктів і вирішення проблем.

Навчання та розвиток дозволяє їм брати на себе нові обов'язки. Де члени команди володіють недостатньо робочі навички та знання, команди мають менші шанси на успіх.

5. Ресурси: члени команди повинні відчувати, що ресурси, стратегії та підтримка, необхідні для виконання заявленої місії, доступні. Роббінс (1998) стверджує, що командам потрібен доступ до таких ресурсів, як гроші, час, обладнання, технології, люди та інформація для їх ефективної роботи. Забезпечення ресурсами залежить від довіри з боку організації та відповідальності з боку членів команди. Брауер (1995) додає, що ресурси не повинні і не можуть бути необмеженими, тому їх слід надавати працівникам поступово.

6. Влада: для ефективності командам потрібні повноваження для прийняття рішень. Має бути певний рівень повноважень, щоб ефективно виконувати свою роботу. Без цього повноваження членам команди потрібно було б отримати схвалення своїх ідей, і ці ідеї можуть бути відхилені до того, як вони будуть доведені або не доведені. Щоб інновації відбулися, командам потрібно дозволити експериментувати. Однак Брауер (1995) припускає, що для уникнення дорогих помилок доцільно надати командам ці повноваження в певних межах. Також може знадобитися поступова передача повноважень, щоб члени команди не були перевантажені своїми новонабутими повноваженнями. Люди здатні розширити свої можливості через чітку зосередженість і усунення почуття страху в тому, що вони роблять. Вілсон (1996) стверджує, що команда повинна мати достатньо свободи та повноважень для того, щоб володіти необхідністю для виконання своїх зобов'язань. Однак члени команди також повинні чітко розуміти межі. Щоб досягти цього, менеджмент повинен створити таке середовище, в якому люди наділені повноваженнями і продуктивні.

7. Розширення можливостей, досягнення та внески співробітників можуть бути посилені шляхом демонстрації цінності для людей, обміну баченням лідерства, обміну

цілями та напрямками, довірою до намірів людей робити правильні вчинки, приймати правильні рішення та робити вибір, який, хоча, можливо, не зовсім що б хтось вирішив, все одно працює. Крім того, інформацію для прийняття рішень слід завжди надавати в оптимальному обсязі та вчасно. Крім того, делегування повинно виходити за межі простої роботи до повноважень і можливостей. Це допомагає співробітникам розвиватися та розвивати нові навички. Слід часто давати зворотний зв'язок, щоб люди знали, як у них справи, а також винагороджувати та визнавати. Замість того, щоб виявляти проблемних людей, проблеми слід просто вирішувати.

8. Співпраця: це стосується розуміння членами команди командної динаміки та групових процесів. Вони повинні розуміти етапи розвитку групи, свої ролі та обов'язки як членів команди та вміти ефективно працювати разом на міжособистісному рівні. Співпраця також передбачає можливість команди спільно підходити до вирішення проблем, покращення процесів, встановлення цілей і вимірювання. Групові норми або правила поведінки в таких сферах, як розв'язання конфліктів, ухвалення консенсусних рішень і організація зустрічей, повинні бути встановлені командою за допомогою відповідну стратегію для виконання свого плану дій.

9. Комунікація: ефективне командотворення передбачає ясність щодо пріоритету завдань члена команди зі встановленим методом для команд для зворотного зв'язку. Для отримання зворотного зв'язку має бути відкритість до зворотного зв'язку. Надійність зворотного зв'язку слід визначати шляхом перевірки в інших.

10. Творче вдосконалення: командотворення — це зміни, і інтерес до змін має бути не тільки справжнім, але й цінувати творче мислення, унікальні рішення та нові ідеї, водночас винагорода людей, які йдуть на обґрунтований ризик для покращення, а не тих, хто підходить і підтримує

статус-кво. Необхідно також забезпечити належний розвиток людських ресурсів, щоб стимулювати нове мислення.

11. Відповідальність і підзвітність: незважаючи на очевидну цінність визнання співробітників, воно дуже ретельно охороняється в багатьох організаціях, і для цього було наведено кілька причин, включаючи час і той факт, що це часто призводить до скарг співробітників, ревнощів і невдоволення. Члени команди повинні відчувати відповідальність за досягнення команди. Нагороди та визнання необхідно надавати, коли команди досягають успіху з обґрунтованим ризиком, що їх поважають і заохочують в організації, а не члени команди, які побоюються помсти. Пріоритетність визнання співробітників призводить до позитивного, продуктивного та інноваційного організаційного клімату. Слід поставити цілі та плани дій для визнання співробітників. Має бути справедливість, ясність і послідовність, і ті, хто робить подібний внесок, повинні мати рівні шанси отримати визнання. Необхідно встановити чіткі критерії прийнятності, і кожен, хто відповідає цим критеріям, повинен бути визнаний. Однак підходи та зміст визнання працівників також повинні бути непослідовними. Визнання співробітників має бути завжди справедливим, але не повинно перетворюватися на очікування або права. Тому заохочується непослідовність у типі визнання працівника. Своєчасне визнання співробітників посилює позитивні почуття та позитивно впливає на впевненість у їхній здатності працювати добре на робочому місці.

12. Гармонізація: передбачає синхронізацію команд центральною командою лідерів, яка допомагає групам отримати те, що їм потрібно для успіху. Це передбачає планування пріоритети та розподіл ресурсів між відділами. Для ефективної спільної роботи міжфункціональні та багатодепартаментські команди повинні бути скоординовані. Карр (1992) зауважує, що менеджери і керівники, які стають керівниками команд, відчувають значну зміну ролі, оскільки

керівники команд не керують і не контролюють роботу, а натомість працюють як тренери та наставники.

13.Культурні зміни: культура — це середовище, яке завжди оточує робоче місце. Це потужний елемент, який формує задоволення від роботи, робочі відносини та робочі процеси. Культура включає цінності, переконання, основні припущення, ставлення та поведінку групи людей. Це поведінка, яка виникає, коли група приходить до набору - зазвичай невисловлених і неписаних — правила спільної роботи. Культура організації складається з усього життєвого досвіду, який приносить кожен працівник організації. На культуру особливо впливають засновник організації, керівники та інший управлінський персонал через їх роль у прийнятті рішень і стратегічному керуванні. Культура відображається в мові, прийнятті рішень, символах, історіях і легендах, а також у щоденній роботі. Організаційна культура майбутнього, що базується на команді, на основі співпраці, розширення можливостей і сприяння, відрізняється від традиційної ієрархічної організації, тому сучасні організації повинні або перебувати в процесі, або мати плани зміни систем винагород, визнання, оцінювання, найму, відбору, розвитку, планування, мотивації та управління людьми, яких він використовує. Чим більше організація може змінити свій клімат для підтримки команд, тим більше вона отримає відплату від роботи команд.

Як стверджує В.В. Горбунова (2014) командотворення неможливе поза контекстом діяльності, для зростання продуктивності якої, власне, і створюється команда, однак і не може зводитись до трансформацій у ній. Позитивна синергія спільної праці є ефектом, якому сприяє ціла низка умов, пов'язаних, передусім, із специфікою стосунків у командах.

Висновки. Команда – це організована група людей, які працюють над спільною метою. Командна робота передбачає інтеграцію ресурсів для досягнення організаційних цілей, де ролі визначені для кожного члена групи, які разом

приймають виклики і знаходяться у постійному пошуку розв'язання проблем. Командотворення є процесом, що передбачає створення групи людей, які спроможні досягти своїх цілей. Процес командо творення передбачає п'ять етапів: власне формування команди, стадія штурму, стадія нормування, ефективний етап та етап трансформації. Кінцевою метою командотворення є ефект позитивної синергії (командний ефект). Шляхами розвитку ефективних команд є: забезпечення чіткості і ясності очікувань і цілей; визначення перспективи розвитку команди, підтримка відданості командним цілям, забезпечення почуття спроможності (самоефективності) кожного члена команди, підтримка мотиву влади (повноваження для прийняття рішень), розширення можливостей членів команди, орієнтація на співпрацю, підтримка ефективної комунікації, творче вдосконалення членів команди та забезпечення відповідальності і підзвітності.

Література:

Ложкін Г. В. Команда як колективний суб'єкт діяльності в соціальній організації / Г. В. Ложкін // Соціальна психологія. – 2005. – № 6 (14). – С. 52-58.

Autrey R. L. Three essays on teams and synergy : Doctoral dissertation degree of Doctor of Philosophy / Romana Louise Autrey ; The University of Texas. – Austin, 2005. – 106 p.

Brower, M.J. 1995, 'Empowering Teams: What, Why and How', Empowerment in Organizations, vol. 3, no. 1, pp. 13-25.

Carr, C. 1992, 'Planning Priorities for Empowered Teams', Journal of Business Strategy, vol. 13, no. 5, p. 43

Dianna (2006) Teams: Teamwork and Teambuilding, Prentice Hall, New York.

Fajana S. (2002) Human Resources Management: An Introductory, Labofin and Company, Lagos.

Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. (1993), "*The wisdom of teams: creating the high-performance organization*", Boston: Harvard Business School, [Online], available at: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>

LaFasto, Frank M. J.; Larson, Carl (August 2001). When Teams Work Best. Thousand Oaks, CA: Sage.

Tuckman, Bruce (1975). "Developmental sequence in small groups". Psychological Bulletin 63 (6): 384–99.doi:10.1037/h0022100. PMID 14314073. Retrieved 2013-04-06.

Thompson K.R., Luthans F. Organizational Culture: A Behavioral Perspective // Organizational Climate and Culture. Ed. Benjamin Schneider. San Francisco: Jossey-Bass. 1990.

Wilson, F. 1996, 'Great Teams Build Themselves', Team Performance Management: An International Journal, vol. 2, No. 2, pp. 27-31.

Оригінальний рукопис отриманий 11 березня 2023 року

Стаття прийнята до друку 21 березня 2023 року