

Р. А. Дименко,
д. е. н., професор кафедри товарознавства та комерційної діяльності,
Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6980-8038>
О. В. Виноградова,
д. е. н., професор, завідувач кафедри маркетингу,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7250-5089>
О. А. Кондрашов,
к. е. н., докторант кафедри маркетингу,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-1641-6345>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.20

ГРУПОВА ДИНАМІКА ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМАНДИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

R. Dymenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Commodity Studies and Commercial Activities,
Kyiv National University of Construction and Architecture
O. Vynogradova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing,
State University of Information and Communication Technologies
O. Kondrashov,
PhD in Economics, Doctoral Candidate of the Department of Marketing,
State University of Information and Communication Technologies

GROUP DYNAMICS AND TEAM EFFECTIVENESS IN ORGANIZATIONS

Це дослідження спрямоване на критичний аналіз певних важливих аспектів групової динаміки та їх впливу на ефективність команди в організаційних умовах. Більш конкретно, ця стаття аналізує вплив індивідуальних, групових, організаційних факторів і факторів середовища на ефективність команди в рамках системної моделі поведінки малих груп. У той час як важливі змінні, розглядаються як вхідні дані для поведінки малих груп, результати групової поведінки включають задоволення членів, нові норми або моделі взаємодії, а також продуктивність команди. Було також проаналізовано роль і вплив певних групових процесів, які розглядаються як впливаючі змінні у взаємозв'язку "вхід-вихід", зокрема, соціальний вплив, групове прийняття рішень і адаптивність. Результати дослідження мають значні наслідки, як для менеджерів-практиків, так і для дослідників. Стаття пропонує певні позитивні кроки, які можуть бути ініційовані корпоративними менеджерами та керівниками щодо деяких важливих групових змінних і процесів для підвищення ефективності командної роботи в організаціях. Крім того, поточне дослідження виділило деякі важливі сфери, що стосуються функціонування команди та її ефективності, які потребують уваги в майбутніх дослідженнях.

This research aims to critically analyze certain important aspects of group dynamics and their impact on team performance in organizational settings. More specifically, this article analyzes the impact of individual, group, organizational, and environmental factors on team performance within a systemic model of small group behavior. While important variables are considered as inputs to small group behavior, the outcomes of group behavior include member satisfaction, new norms or patterns of interaction, and team performance. The role and impact of certain group processes, which are considered as influencing variables in the input-output relationship, such as social influence, group decision-making, and adaptability, were also analyzed. The results of the study have significant implications for both practicing managers and researchers. The article suggests some positive steps that can be initiated by corporate managers and leaders regarding some important group variables and processes to improve teamwork performance in organizations. It is recommended to pay attention to such components of effective teamwork as: integrating men and women into meaningful work groups in gender-neutral teams; organization of training and proper distribution of tasks between group members; democratic work culture in teams; creation of an atmosphere of trust and openness at different hierarchical levels of the organization; formation of a culture of adaptation through the provision of educational and training programs; compatibility of group norms with organizational goals and objectives; additional psychological support for teams with heterogeneous national culture, inclusion, origin and experience; differentiation of reward distribution depending on the degree of dependence on performance results; reduction of process losses arising from a relatively large group by dividing the task into parts and assigning its parts to different groups, etc. In addition, the current study highlighted some important areas related to team functioning and its effectiveness that require attention in future research.

Ключові слова: управління, команда, системна модель, групова динаміка, командне функціонування, організаційна модель, корпоративна культура.

Key words: management, team, system model, group dynamics, team functioning, organizational model, corporate culture.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управлінці вже давно зрозуміли, що простого забезпечення кращих умов праці, вищої заробітної плати, вищих бонусів та інших традиційних стимулів для працівників буде недостатньо для мотивації. Керівники повинні переглянути свій підхід до підлеглих і надати їм можливості для соціалізації, визнання та відчуття задоволення на робочому місці. Тому дослідники почали зосереджуватися на складних взаємозв'язках, що існують між груповими змінними, груповими процесами та їх впливом на організаційні результати. Групова динаміка — це галузь дослідження, яка займається розширенням знань про природу груп, їх розвиток та їхні взаємозв'язки з окремими особами, іншими групами та інституціями. Застосування цієї концепції поширюється на кілька сфер, включаючи прийняття групових рішень, лідерську поведінку, міжгрупові відносини, соціальні упередження та дискримінацію. Хоча зараз і доступний великий обсяг літератури про групову динаміку, слід зазначити, що область групової динаміки все ще досліджується, і існує багато важливих питань та викликів, пов'язаних з поведінкою малих груп в організаційному контексті, які ще належить вирішити.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання групової динаміки та організації ефективної командної роботи були предметом дослідження вчених Alagna S., Reddy D. [1], Burke M. J. [2, 5, 39], Beal D. J., Cohen R. R., McLendon C. [2], Bell S. [3], Brathwaite C., Vernon J., Ventura C. [4], Salas E. [5, 9, 39], Stagl K., Pierce L., Kendall D. [5], Curry L., Cathain A., Clark V., Aroni R., Fetter M., Berg D. [6], De Dreu C. [7], Devine D., Philips J. [8], Driskell J. [9], Eby L., Dobbins G. [10], Ellis A. [11, 18, 37], Hollenbeck J. [11, 18, 37], Ilgen D. [11, 18, 19], West B. [11, 18, 37], Moon H. [11, 18, 37], Fleishman E., Zaccaro S. [12, 27, 32, 46], Gibson C. [13, 14, 24], Gibbs J. [14], Gladstone, D. [15], Goll I., Rasheed A. [16], Halfhill T., Sundstrom E., Lahner J., Calderone W., Nielsen T. [17], Sheppard L. [18], Hough J., White M. [19], Hyatt D., Ruddy T. [20, 31, 34], Keck S. [21], Kirkman B. [22—24], Mathieu J. [22, 28—35], Rosen B. [23, 24], Tesluk P. [24], Klug M., Bagrow J. [25], Kobushko I., Starinskyi M., Zavalna Z. [26], Marks M. [27, 32, 45], Marquis D., Guetzkow H., Heyns R. [28], Gilson L. [29, 31, 33, 34], Martins L., Maynard M. [29, 33, 34], Gallagher P., Domingo M., Klock E. [30], Rapp T. [33], Taylor S. [34], Schulze W. [35], Mohanty A., Mohanty S. [36], Humphrey S., Life D. [37], Morgenson F., Reider M., Champion M. [38], Priest H., Munim D. [39], Roby T. [40], Shea G., Guzzo R. [42], Sosik J., Jung D. [43], Stewart G.,

Barrick M. [44], Rittman A [45], Zoltan R [46]. Водночас, у сучасних умовах загострення проблем психологічної адаптації, переходу організацій у віртуальний режим діяльності тощо індивідуальні, групові та організаційні складові командної роботи потребують перегляду та оптимізації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у аналізі впливу індивідуальних, групових та організаційних змінних на ефективність команди в організаціях, обґрунтуванні шляхів підвищення ефективності команди в організаціях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сам термін "групова динаміка" вперше ввів ще соціальний психолог Курт Левін для пояснення позитивних і негативних сил, що діють у групах людей. Він розглядав організацію як "динамічне ціле", в якому індивіди, групи та команди, що утворюють "силове поле", перебувають у постійному русі та викликають зміни в інших частинах "соціального поля" [22]. Таким чином, групова динаміка відноситься до взаємодії між людьми в груповій обстановці. У результаті такої взаємодії між членами групи з'являються різноманітні групові ролі в налаштуваннях групи. Ці групові ролі значною мірою залежать від особистості членів групи та досвіду взаємодії в групі. Крім того, групові ролі також визначаються декількома іншими факторами, такими як культурне походження, етнічна приналежність, вік, релігійні традиції та інші риси окремих членів групи. Отже, налаштування групи виявляють певні ролі або поведінку. Ефективною вважається група, в якій різні члени відіграють свої ролі та беруть на себе відповідальність відповідно до свого таланту чи ставлення. Ще один важливий аспект групової динаміки стосується управління груповою поведінкою, яке приносить користь усім членам групи. Таким чином, цілі групи можуть бути досягнуті найбільш ефективно та результативно. Щодо управління груповою динамікою, цю роль може виконувати будь-який член групи. Будь-який член групи може проявити ініціативу, щоб скористатись можливістю та використати її для підвищення ефективності взаємодії групи чи команди. Проте всі члени однаково відповідають за ефективність групи в цілому.

Теоретики організації по-різному визначали термін "ефективність команди". За визначенням Г. Ши та Р. Гуццо [42], ефективність групи стосується "виробництва визначених продуктів або послуг відповідно до специфікації". Однак Е. Сундстромет та ін. [41] інтерпретують ефективність команди в ширшому сенсі, включаючи продуктивність і життєздатність. Ця інтерпретація ефективності команди включає в себе задоволеність членів, участь, згуртованість, чітко визначені норми та ролі, ефективну спілкування та вирішення проблем. У ще ширшому розумінні можна сказати, що ефективність команди відноситься до здатності робочої групи досягати цілей або завдань, встановлених певною організаційною владою або самою організацією. Експерти організаційної поведінки запропонували деякі моделі ефективності команди, щоб пояснити складний набір

взаємозв'язків між ефективністю команди та внутрішніми організаційними процесами, а також організаційний контекст або межі. Незважаючи на це, конструктивний простір ефективності команди досі не пояснюється належним чином.

У сфері організаційної поведінки було проведено кілька досліджень, спрямованих на ефективну роботу команди як залежну змінну та багато незалежних змінних, які, здається, сприяють або перешкоджають продуктивності команди. Деякі дослідники вважають, що результативність команди є функцією індивідуального внеску члена команди за вирахуванням втрат процесу, які виникають через спільну роботу з іншими членами [30, 12]. Шоу [42] концептуалізував командну роботу в термінах підвищення продуктивності, що виникає завдяки координації команди. Хекман і Морріс [28] прагнули вивчити зв'язок між продуктивністю команди та знаннями та навичками, стратегією та зусиллями, необхідними для виконання командного завдання. Маркс [32] досліджував як міжособистісні процеси, так і часовий аспект командних процесів. Було припущено, що команди мають здатність забезпечити більшу продуктивність, адаптивність і креативність для організацій, ніж будь-який окремий член [15]. Подібним чином виявлено, що команди сприяють більш інноваційним і комплексним рішенням організаційних проблем [8].

Тематичний аналіз літератури про ефективність команди [41], показав, що найчастіше використовувані змінні, які, здається, впливають на ефективність команди, зосереджені навколо факторів або питань лідерства, поведінки підтримки та гнучкості. Згодом автори запропонували структуру, що складається з п'яти параметрів командної роботи: лідерство команди, орієнтація на команду, адаптивність, резервна поведінка та взаємне моделювання ефективності. Запропонована авторами, їх теоретична основа допоможе менеджерам-практикам будувати ефективні команди та керувати ними, а також дасть напрям майбутнім дослідникам.

Матью та ін. [30] зробили обширний огляд досліджень ефективності команди за трьома важливими вимірами: композиційні особливості, структурні особливості та механізми посередництва. Дослідники вивчали вплив змінних, пов'язаних із цими трьома параметрами, на результати команди. Вони запропонували майбутнім дослідникам у цій галузі зосередитися на командних стосунках як динамічних і складних мережах або системах.

Кобушко [26] спробував оцінити продуктивність співробітників у груповій обстановці, зокрема умови та фактори, які впливали на роботу команди або ефективність організації. Як і очікувалося, винагорода співробітників стала суттєвим фактором, який стимулював команду до досягнення високих результатів.

Стівенс і Кемпін [44] спробували дослідити вплив навичок самоуправління та навичок міжособистісного спілкування на ефективність команди. У контексті онлайн-проектних команд Круг і Бегроу [25] помітили, що більші команди, як правило, були успішнішими, ніж менші команди, а члени більших і успішніших команд були основними членами багатьох інших різноманітних проектних команд.

Золтан [46] спробував дослідити актуальність двох основних підходів до формування робочих груп і робочих команд в організаціях — соціометричного підходу та підходу групової динаміки. Крім того, проаналізував роль певних важливих факторів, які впливають як на життя групи, так і на ефективність її роботи. Ці важливі фактори включали природні фактори та техніко-матеріальні фактори, соціально-культурні фактори та специфічні соціальні фактори.

Варто зазначити, що дослідники організаційної поведінки розробили деякі моделі ефективності команди шляхом вивчення командної продуктивності та командних процесів [39, 18, 12, 40]. Однак жодна з цих робіт не описує, що таке командна робота та не проводять систематичний аналіз численних факторів командної роботи. Швидше ці моделі намагалися обговорити різні фактори, які сприяють або перешкоджають командній роботі в організаціях. Крім того, між цими дослідниками існує розбіжність щодо змінних, які вони включили в свої дослідження. Цю невідповідність можна пояснити різними уявленнями авторів щодо відповідності чи неадекватності різних причинних факторів, які слід брати до уваги.

Системну модель поведінки малої групи показано на малюнку 1. Хоча ця модель не пропонує повного представлення індивідуальних, групових та організаційних змінних і процесів, що впливають на ефективність команди в організаціях, вона проливає світло на деякі важливі змінні та процеси, які привернули увагу дослідників останнім часом. Як видно з малюнка, індивідуальні характеристики, групові змінні та організаційні змінні описуються як вхідні дані в цій системній моделі, тоді як результати взаємодії малих груп включають задоволеність членів групи, нові шаблони взаємодії та продуктивність команди. У межах цього взаємозв'язку "вхід-вихід" можна відзначити, що певні групові процеси діють як проміжні змінні. Ці проміжні змінні включають міжособистісну привабливість, соціальний вплив (конформність), групове прийняття рішень і адаптивність членів. Вхідні дані або попередні умови діють, щоб керувати командними процесами, які представляють взаємодію членів, спрямовану на досягнення конкретних завдань. Процеси вважаються важливими, оскільки вони допомагають описати, як вхідні дані перетворюються або перетворюються на виходи.

Здібності членів групи мають значний вплив на виконання ними завдань. Оскільки загальні здібності або інтелект складаються зі специфічних здібностей членів групи, було встановлено, що їх вплив на групову поведінку та ефективність групи різниться в різних організаційних ситуаціях. Проте специфічні здібності членів групи мають більш безпосередній зв'язок з груповою поведінкою, отже, і досить істотно впливають на групові процеси. Ряд досліджень вивчав вплив здібностей членів на групові процеси. Ці дослідження загалом показали, що здібності членів групи сприяють продуктивності групи та загальній ефективності команди [21].



Рис. 1. Системна модель поведінки малих груп

Знання, уміння та навички, необхідні для ефективної роботи команди, суттєво відрізняються від тих, які необхідні в ситуаціях, коли окремі люди працюють по-одиноці [38]. Подібним чином Девайн і Філліпс [8] зазначили, що когнітивні здібності в командах передбачають продуктивність команди в різноманітних ситуаціях. А команди зі значними знаннями про конкретні завдання краще виконують поставлені завдання, а також виконують процеси переходу [35].

Дані досліджень загалом свідчать про те, що особистісні характеристики членів групи мають як позитивний, так і негативний вплив на групові процеси. Члени групи з позитивною орієнтацією на інших зазвичай створюють сприятливу групову атмосферу, тоді як ті з негативною орієнтацією, як правило, спричиняють небажані групові ефекти, такі як низький моральний стан і низька згуртованість. Особи з більшою соціальною чутливістю поведуться таким чином, що підвищує їх прийняття у групах і забезпечити підвищення ефективності групи. Домінуючі члени групи часто беруть участь у груповій діяльності, намагаються здійснювати лідерство, сприяти груповій згуртованості та впливати на групові рішення. Особи з більшою відповідальністю, самозалежністю та чесністю часто стають лідерами групи та сприяють ефективності групи. Так само члени групи з емоційною стабільністю та контролем, швидше за все, сприятимуть груповій згуртованості, моральному духу та ефективності. Дослідження, проведене Хелфілом [17], показало, що команди, члени яких мають високий рівень доброзичливості та сумлінності, забезпечують найвищу ефективність команди. Подібним чином результати мета-аналізу Белла [3] показали, що сумлінність, емоційна стабільність, екстраверсія та відкритість до досвіду позитивно пов'язані з продуктивністю.

Стать або стать членів групи справляють значний вплив на групову поведінку. Чоловіки зазвичай поведуться агресивніше, ніж жінки. Через ці відмінності в агресивно-напористій поведінці чоловіки часто стають більш впливовими, ніж жінки. Порівняно з чоловічими групами члени змішаної гендерної групи відчують більше труднощів у спільній роботі, вищий ступінь тривожності та напруженості та знижують ефективність роботи.

Розмір групи має значний вплив на групові процеси та ефективність. Розмір групи має як позитивний, так і негативний вплив на групові процеси. Члени менших груп відчують меншу напругу, виявляють більшу міжособистісну згуртованість і більш задоволені порівняно з членами більших груп. Продуктивність групової роботи загалом зростає зі збільшенням розміру групи, як у випадку адитивних завдань (де груповий результат є су-

мою окремих продуктів), так і диз'юнктивних завдань (де груповий результат залежить від кількості членів групи, які виконують поставлене завдання). Ефективність групи зазвичай зростає зі збільшенням розміру групи до певного рівня, хоча таке збільшення не співмірне з ресурсами, які надаються групі. Щодо зв'язку між розміром групи та взаємодією членів, загальною участю групи членів зменшується зі збільшенням розміру групи.

Організація може структурувати свої команди різними способами. Однак найбільш часто використовуваними структурними варіантами є функціональна та дивізійна форми командного поділу. У функціональному поділі члени всередині команд організовуються на основі подібності завдань, які вони виконують. Однак у випадку коли члени групи організовані на основі конкретних завдань, якими вони займаються, або географічних територій, які вони обслуговують, виявилось, що дивізійна форма командної структури не була ефективною для команд, які володіють високим рівнем когнітивних здібностей. Як зауважує Елліс [11], дивізійна структура команди дозволяла всім членам команди ділитися однією інформацією з високою ефективністю. Ще одне емпіричне дослідження, проведене Муном [37], в якому він спробував оцінити, як зміна командної структури вплинула на продуктивність команди. Виявилось, що команди, швидше за все, будуть кращими, коли вони перемикаються з функціональної структури на структуру підрозділів, а не навпаки.

Ступінь, до якого члени команди повинні постійно співпрацювати та взаємодіяти для виконання поставлених обов'язків, називається взаємозалежністю завдань. Кілька досліджень намагалися оцінити вплив різних типів взаємозалежності завдань на командні процеси та ефективність.

Різноманітність команди стосується неоднорідності характеристик членів команди. Результати дослідження загалом свідчать про те, що вплив різноманітності команди на ефективність команди є дещо різним. Хоча деякі дослідження доводять, що різноманітність є корисною, інші дослідження вказують на інше, коли різноманітність команди не впливає на групові процеси та продуктивність. Клуг і Бегроу [25] виявили, що різноманітність членів команди з точки зору їх фону та досвіду роботи, пов'язана з продуктивністю та ефективністю команди. Успішні команди мали переваги в різних точках зору її членів, що допомагало вирішувати проблеми, пов'язані з роботою. Високий рівень різноманітності команди значною мірою пов'язувався з успіхом команди, незалежно від розміру команди. Хоча невеликі команди виграли від різноманітності, позитивний вплив різноманітності команд на успіх команди був більш вираженим у випадку великих команд.

Розподіл винагород між членами групи впливає на задоволеність членів, яка змінюється залежно як від абсолютних винагород, так і від порівняння одержувача винагороди з іншими членами групи. Структура винагороди впливає на продуктивність групи. Конкуренційні групи (де члени групи змагаються між собою, щоб отримати якомога більше), як правило, виробляють більше продукції, ніж кооперативні групи (де окремі члени отримують винагороду відповідно до зусиль групи). Тому

організаціям слід розробити свою структуру винагороди відповідно до ступеня взаємозалежності, присутньої у завданнях. Запровадження конкурентної системи розподілу винагороди в ситуації взаємозалежності працівників може призвести до зниження продуктивності. Подібним чином рівномірний розподіл винагород у ситуації, коли співробітники виконують поставлені завдання самостійно, ймовірно, перешкоджатиме ефективності групи.

Стосовно продуктивності команди, дані досліджень свідчать про те, що групи, керовані директивами, швидше за все, будуть продуктивнішими, ніж групи без директив, або різниця в продуктивності між двома групами може бути незначною. Останні дослідження показують, що лідерство команди допомагає підвищити ефективність команди [27].

Віртуальність команди складається з трьох вимірів:

- ступінь довіри до віртуальних інструментів;
- інформаційна цінність використаних інструментів або засобів та
- синхронність взаємодії членів команди.

Ранні дослідження віртуальних команд порівнювали функціонування віртуальної команди з традиційною командою віч-на-віч. Емпіричне дослідження, проведене Кіркманом [24], показало, що командні зустрічі через особисту взаємодію модерують розширення можливостей і продуктивність команди. У наш час технологічний прогрес призвів до збільшення використання віртуальних команд.

Організаційний контекст або змінні включають джерела впливу, які існують поза командами, але походять від самої організаційної системи. Організаційні фактори, такі як системи навчання, винагороди та визнання, мають значний вплив на ефективність групи. А політика щодо людських ресурсів позитивно пов'язана з розширенням можливостей команди. Керівництво в організаціях має створювати організаційний клімат, який сприяє залученню працівників і командній роботі. Атмосфера відкритості позитивно пов'язана з розширенням можливостей команди та результатами. Крім того, результати кількох досліджень вказали на важливість впровадження координації багатоконандних систем, у якій команди команд працюють разом для досягнення певних спільних цілей або завдань [32]. Ця координація багатоконандних систем часто призводить до підвищення продуктивності та ефективності команди [20, 31].

Міжособистісна привабливість серед членів групи була предметом значного дослідницького інтересу. Дослідження показали, що міжособистісна привабливість є функцією кількох факторів, таких як особистісні характеристики учасників, їхня близькість на робочому місці, їх успішна історія з певним завданням, спільні цілі тощо. Загалом було виявлено, що більший ступінь привабливості для членів групи призводить до більшого задоволення від роботи [28]. Однак слід зазначити, що міжособистісна привабливість не завжди призводить до підвищення продуктивності праці. Більша привабливість для членів групи призведе до вищої продуктивності лише тоді, коли працівники або члени мотивовані наполегливо працювати [25]. Але, насправді, зв'язок між згуртованістю та продуктивністю зміцнювався в міру розширення командного робочого процесу.

Члени групи зазвичай дотримуються певних стандартів поведінки або групових норм, які були встановлені групою. Відповідність груповим нормам може виникати внаслідок багатьох факторів, таких як особистісні характеристики членів групи, розмір групи, груповий тиск, ступінь двозначності, присутній у завданнях тощо. На зв'язок між конформністю та ефективністю групи впливає характер завдань і мотиваційна схильність учасників до виконання цих завдань. Виконувати завдання або робоча діяльність вимагають різноманітності точок зору, відповідність груповим нормам може негативно вплинути на продуктивність. Також можливо, що працівники можуть бути не мотивовані використовувати свій вплив у групі для підвищення продуктивності. Зв'язок між відповідністю та задоволеністю членів залежить від того, наскільки погляди окремого члена подібні до поглядів групи. Груповий тиск з метою пристосування матиме позитивний вплив на моральний стан і задоволення тих співробітників, які згодні з групою, але не для тих, хто не згоден з групою.

Групове прийняття рішень має значний вплив на ефективність команди. Процес раціонального вирішення проблем може бути обмежений низкою індивідуальних та організаційних факторів. Члени групи повинні розвивати необхідні навички та норми, розуміти та вирішувати проблеми в різних ситуаціях. Співробітники повинні розвивати навички конструктивної взаємодії з метою реалізації повного потенціалу участі в прийнятті рішень. Таким чином, члени групи повинні мати високу мотивацію для досягнення спільних цілей, обговорювати свої різні погляди у відкритій і конструктивній манері та інтегрувати свої ідеї у високоякісні рішення.

Деякі організаційні теорії трактують здатність до адаптації як командний процес, який спрямовує команду до її цілей і завдань [5]. Адаптивність також визначається як здатність членів команди розпізнавати відхилення від очікуваних дій і відповідно коригувати свої дії [39]. Компетентність членів команди адаптуватися до дій колег і ширшого зовнішнього середовища є важливою для сприяння координації дій всередині Аналогічно, команди, що складаються з членів з більшою адаптивністю, вважаються більш ефективними, ніж команди, члени яких не є гнучкими. Командна адаптивність надзвичайно корисна для різних типів команд у багатьох різних можливих ситуаціях. Наприклад, здатність до адаптації допомагає командам реагувати на несподівані ситуаційні вимоги чи надзвичайні ситуації. Здатність до адаптації також корисна для командних завдань, які вимагають інновацій для команд, які зазнають невдач або невдач.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз дав ряд важливих результатів щодо різних аспектів групової динаміки в організаціях та їх впливу на певні показники ефективності команди. Отримані результати дослідження свідчать про багато різних можливостей для вдосконалення або ефективного використання груп на робочому місці. Виявилося, що здібності членів безпосередньо пов'язані з якістю рішень, що приймаються всередині команд, і часто виз-

начаються технічними знаннями та навичками її членів, необхідними для виконання певної роботи. Здібності членів команди можна покращити шляхом належного використання процесів відбору та навчання і правильного розподілу завдань між членами групи. Результати досліджень щодо ефективності змішаних гендерних груп показали, що чоловіки та жінки все ще не повністю інтегровані у значущі робочі групи.

Було встановлено, що групи є найбільш ефективними, коли вони відносно невеликі за розміром. Тому для організацій було б дуже корисно розділити велике завдання та призначити його частини різним групам з метою зменшення втрат процесу, що виникають через відносно велику групу. Якщо між членами групи існує високий ступінь взаємозалежності завдань, кооперативна команда культура, заснована на взаємній довірі та гармонійних робочих стосунках, повинна сприяти всеодині команд через управлінські зусилля. Різноманітність команди з точки зору неоднорідності членів команди з різною освітою та досвідом щодня зростає через більшу роль великих організацій у бізнесі. Якщо члени команди залучені до дуже взаємозалежних завдань, відмінності у винагороді повинні бути якомога нижчими. Однак, якщо члени групи виконують незалежну діяльність, диференціал у розподілі винагороди може бути високим, щоб підвищити продуктивність команди. Загалом спостерігається, що лідерство за участю призводить до більшого ступеня задоволеності членів і ефективності команди, порівняно з директивним лідерством у групах. Тому необхідно якомога більше сприяти демократичній культурі праці в колективах.

У цьому контексті серед членів команди необхідно розвивати належну культуру адаптації через надання освітніх та навчальних програм. Результати дослідження вказали на значну роль і вплив організаційного клімату на продуктивність команди та розширення можливостей. Тому керівництво має докладати зусиль для сприяння атмосфері довіри та відкритості на різних ієрархічних рівнях організацій. Що стосується ролі факторів навколишнього середовища, існує особлива потреба у розумінні та використанні зростаючої ролі та важливості культурного контексту у функціонуванні команди, особливо коли робочі команди у великих організаціях в основному складаються з членів з неоднорідною національною культурою, інклюзією, походженням і досвідом.

Не менш важливо приділяти належну увагу процесам групової взаємодії з метою покращення роботи команди. Оскільки групи з високою згуртованістю не здаються ефективними у всіх можливих ситуаціях, ступінь міжособистісного потягу в групах можна збільшити або зменшити за допомогою відповідних організаційних засобів у різних можливих ситуаціях. Якщо поведінка членів групи значною мірою контролюється певними груповими нормами, тоді менеджери повинні намагатися забезпечити, щоб ці групові норми були сумісні з організаційними цілями та завданнями.

Слід зазначити, що участь у прийнятті рішень може не призвести до ефективності команди у всіх ситуаціях. Насправді цей підхід видається найбільш ефективним, особливо коли члени команди мають адекватні знання щодо групового рішення, що приймається, або коли

завдання, яке виконують члени групи, складне за своєю природою.

Подальші дослідження спрямоване на обґрунтування засад ефективного управління колективами з врахуванням інклюзивних потреб та професійної деформації.

Література:

1. Bala, Hillol, et al. Effects of Digital Transformation and Network Externalities in the Telecommunication Markets. Sciendo, 2019. <https://doi.org/10.2478/eoik-2019-0019> (дата звернення: 04.05.2024).

2. Gharib, Ehsan. How does the Digital Transformation Change the Strategy of a Telecommunication Company? JAMK Centre for Competitiveness, 2019. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019060515060> (дата звернення: 04.05.2024).

3. Daniel Arnoldus, et al. Factors that affect digital transformation in the telecommunication industry. Thesis (MTech (Business Information Systems)). Cape Peninsula University of Technology, 2019. <https://etd.cput.ac.za/handle/20.500.11838/3023> (дата звернення: 04.05.2024).

4. Klaus E. Meyer, et al. International business in the digital age: Global strategies in a world of national institutions. Editorial Published: 04 April 2023 Volume 54, pages 577-598 <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-023-00618-x> (дата звернення: 04.05.2024).

5. Xianjie Fang. Research on Digital Marketing Strategy of Telecommunication Service Based on Computer Complex Network Model. Journal of Physics Conference Series 1992(4):042002. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1992/4/042002> (дата звернення: 04.05.2024).

6. Дрокіна Н.І. Концептуальна модель механізму управління інтегрованим Інтернет-маркетингом підприємств телекомунікацій. Бізнес-навігатор, 2020. Вип. 1 (57). С. 166—175. URL: <https://bit.ly/2CErUPx> (дата звернення: 04.05.2024).

7. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. К.: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2018. 516 с.

8. Краус К.М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, доміанти розвитку: монографія. Полтава: Дивосвіт, 2013. 163 с.

9. Тогобицька В.Д. Цифрова трансформація як провідний напрям розвитку економіки та суспільства. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1742>

References:

1. Bala, Hillol. (2019), "Effects of Digital Transformation and Network Externalities in the Telecommunication Markets", Sciendo. <https://doi.org/10.2478/eoik-2019-0019>.

2. Gharib, E. (2019), "How does the Digital Transformation Change the Strategy of a Telecommunication Company?", JAMK Centre for Competitiveness, available at: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019060515060> (Accessed 4 Dec 2024).

3. Arnoldus, D. (2019), "Factors that affect digital transformation in the telecommunication industry", Thesis

(MTech (Business Information Systems)), Cape Peninsula University of Technology, available at: <https://etd.cput.ac.za/handle/20.500.11838/3023> (Accessed 4 Dec 2024).

4. Meyer, K. E. (2023), "International business in the digital age: Global strategies in a world of national institutions", Editorial Published, Vol.54, available at: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-023-00618-x> (Accessed 4 Dec 2024).

5. Xianjie, Fang (2002), "Research on Digital Marketing Strategy of Telecommunication Service Based on Computer Complex Network Model", Journal of Physics Conference Series. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1992/4/042002>.

6. Drokina, N.I. (2020), "Conceptual model of the integrated Internet marketing management mechanism for the telecommunication enterprises", Business navigator, available at: <https://bit.ly/2CErUPx> (Accessed 4 Dec 2024).

7. Kovshova, I.O. (2018), Marketynhovyy menedzhment: teoriya, metodolohiya, praktyka. [Marketing management: theory, methodology, practice], FOP Vyshemyrskyi V.S., Kyiv, Ukraine.

8. Kraus, K.M. (2013), Upravlinnya marketynhom maloho torhovel'noho biznesu: kontseptsii, orhanizatsiya, dominanty rozvytku. [Marketing management of small trade business: concepts, organization, dominants of development], Divosvit, Poltava, Ukraine.

9. Togobyt'ska, V.D. (2018), "Digital transformation as a leading direction of development of the economy and society", Public administration: improvement and development, vol. 7, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1742> (Accessed 4 Dec 2024).

Стаття надійшла до редакції 04.01.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663