

СЕКЦІЯ 4. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.9.:316.6
DOI 10.32999/ksu2312-3206/2019-2-20

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ САМОКЕРОВАНИХ КОМАНД В ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Лепська Ірина Іванівна,
аспірант кафедри теоретичної та практичної психології
Національний університет «Львівська політехніка»

iralepska@gmail.com
ORCID 0000-0002-5388-4829

Метою представленої публікації є здійснення теоретичного аналізу психологічних особливостей самокерованих команд в інформаційно-технологічних організаціях.

Метод – аналіз здійснено шляхом опрацювання наукових джерел з психології, менеджменту та бізнесу, що описують проблематику управління персоналом у сучасних організаціях.

Результати дослідження демонструють, що інформаційно-технологічним організаціям доводиться існувати в умовах глобальних змін. У світі, який трансформується, постають нові виклики, пов'язані із залученням та утриманням працівників як найціннішого ресурсу організації. Інформаційно-технологічні організації, будучи проектно орієнтованими, зазвичай використовують командну структуру праці, різновидом якої є створення самокерованих команд. У статті визначено поняття самокерованої команди, а також ключові характеристики для їх успішного функціонування, а саме: спільна відповідальність, взаємозалежність, розширені права і можливості, спільна мета. Незважаючи на те, що у сучасних організаціях командна робота є досить поширеним явищем, постійно ведуться пошуки нових підходів, які дозволяють оптимізувати діяльність самокерованих команд і досягнути максимального синергетичного ефекту. Виявлено, що за відповідних умов впровадження самокерованої команди здатні значно підвищити продуктивність організації. Оскільки більшість працівників інформаційно-технологічних організацій належать до покоління Y, чи іншими словами – мілленіалів, окрему увагу приділено їхнім психологічним особливостям. Виявлено, що максимізація сильних сторін співробітників підвищує їхню продуктивність на 36%, а залученість – на 73%.

Висновки. Побудова самокерованих команд пропонується як гнучкий підхід управління, який відповідає вимогам сьогодення. В той же час важливо, щоб керівники та функції управління персоналом інформаційно-технологічних організацій враховували, які аспекти досвіду співробітника мають найвищу цінність для різних груп працівників. Розуміння особливостей світогляду мілленіалів полегшить створення позитивного досвіду, який переживають співробітники у робочому середовищі. У цьому контексті підкреслено важливість забезпечення можливості розвитку сильних сторін працівників у процесі роботи. На думку експертів, така стратегія здатна забезпечити успішний розвиток організації навіть у часи невизначеності та змін.

Ключові слова: самокерована команда, гнучкість, залученість, утримання персоналу, мілленіали, сильні сторони особистості, досвід співробітника.

THEORETICAL ANALYSIS OF PSYCHOLOGICAL FEATURES OF SELF-MANAGING TEAMS IN INFORMATION TECHNOLOGY ORGANIZATIONS

Lepska Iryna Ivanivna,
Postgraduate Student at the Department of Theoretical and Applied Psychology
Lviv Polytechnic National University

iralepska@gmail.com
ORCID 0000-0002-5388-4829

The purpose of this paper is to conduct a theoretical analysis of psychological features of self-managing teams in information technology organizations. **The method** of processing of scientific sources on psychology, management and business, describing the modern problems of personnel management, has been used in this study. **The results** of the study show that information technology organizations are functioning under conditions of global changes. In a transforming world, new challenges occur when it comes to attracting and retaining employees as the most valuable asset of any organization. Information technology organizations, being project-oriented, usually use the teamwork structure, and building of self-managing teams is one of



possible options. The concept of self-managing teams is defined. In addition, several characteristics which are required for successful self-managing team are identified, i.e.: joint responsibility, interdependence, empowerment, common goal. Although teamwork is a quite common phenomenon in today's organizations, there is ongoing search for new concepts that will help to optimize the activity of self-managing teams and achieve high synergy effect. Under certain conditions, self-managing teams can significantly improve organizational productivity. Most employees of information technology organizations belong to Generation Y or the millennials, so special attention is paid to their psychological features. It has been revealed that optimizing the strengths of employees increases their performance by 36%, and engagement – by 73%. **Conclusions.** Thus, the creation of self-managing teams is proposed as a flexible management framework that meets the requirements of the modern world. Along with this, it is important that managers and human resource functions of information technology organizations consider those aspects of work experience what have the highest value for each group of employees. Understanding the mindset of millennials would facilitate the creation of a positive employee experience in the workplace. In this context, the importance of ensuring the development of personal strengths in the work environment has been emphasized. According to experts, such strategy can ensure the successful development of an organization, even in times of uncertainty and change.

Key words: *self-managing team, flexibility, engagement, staff retention, millennials, personal strengths, employee experience.*

Вступ

Геополітичні, демографічні та технологічні зміни змушують організації шукати нові, більш гнучкі підходи до управління персоналом. Особливо це актуально для інформаційно-технологічної (IT) галузі, яка стрімко розвивається. Зараз в Україні функціонує понад 4 000 організацій, чия діяльність спрямована на розробку програмних продуктів або надання програмних послуг. Щороку українська IT-індустрія зростає на 25–35%, таким чином збільшуючи потребу у працівниках. Очікується, що у найближчі кілька років кількість фахівців у сфері інформаційних технологій зросте до 200 тисяч (Асоціація «IT України», 2018). Така тенденція змушує організації активно боротися за таланти, які є її найціннішим ресурсом.

Очевидно, що має значення те, яких працівників наймає організація, проте ще важливіше, які повноваження та можливості вона їм забезпечує. По суті, сучасна IT-організація діє як мережа команд і може досягнути вищих результатів завдяки розширенню можливостей, відкритій комунікації та інклюзивному стилю роботи (Deloitte, 2017).

Понад 70% працівників IT-галузі мають вік до 30 років (DOU, 2018), тобто належать до покоління Y (мілленіалів), які мають відмінний від інших поколінь світогляд. Щоб залучити та утримати співробітників, роботодавці IT-галузі систематично збільшують заробітні плати, впроваджують бонуси та надбавки, адаптують іноземні програми стимулювання, працюють над привабливістю власного бренду на ринку праці тощо. Проте багато з них досі не розуміє, які фактори, окрім компенсації, впливають на вибір роботи українськими фахівцями.

1. Теоретичне обґрунтування проблеми

Проведений аналіз ґрунтується на філософії гнучкого управління *Agile* – вона з'явилась у період високих темпів розвит-

ку і зміни ринку, коли традиційних методів управління виявилось недостатньо для креативної та конкурентної індустрії інформаційних технологій (Denning, 2018). Суть такого управління полягає в тому, що люди і їх взаємодія важливіші за процеси, а реакція на зміни суттєвіша, ніж дотримання плану. На основі гнучкого підходу управління з'явилась концепція «Менеджмент 3.0», запропонована Юргеном Апелло (2011). Вона об'єднує комплекс цінностей, принципів та практик, яким повинна слідувати організація, щоб ставати кращим місцем для роботи. Концепція 3.0 використовує ідею системного мислення, згідно з якою 95% продуктивності компанії є наслідком діяльності усєї системи, а не окремих співробітників. У межах цього підходу можна виділити шість ключових елементів, на розвиток яких повинні бути спрямовані зусилля організації, яка прагне залишатись успішною: 1) залучені працівники – люди є найважливішою частиною організації, і менеджери повинні робити все можливе, щоб люди залишались активними, креативними та мотивованими; 2) уповноважені команди – люди можуть самоорганізовуватися, якщо керівництво виявляє до них достатньо довіри; 3) зрозумілі обмеження – люди можуть досягнути чого завгодно, якщо вони об'єднані спільною візією, місією та цінностями, а також мають чіткі цілі; 4) розвинута компетентність – менеджери повинні заохочувати і підтримувати розвиток необхідних компетенцій у працівників, щоб ті могли ефективно досягати поставлених цілей; 5) зростаюча структура – багатьом командам доводиться існувати у складному організаційному контексті, тому важливо будувати структури, які сприяють комунікації; 6) постійне вдосконалення – люди, команди та організації повинні постійно покращуватися, щоб відкласти можливу невдачу якомога довше. Відповідно до цього підходу,

досягнення організацією своїх цілей і реалізація людського потенціалу не суперечать один одному – організація може бути ефективною, зробивши своїм пріоритетом щастя співробітників.

Суттєве значення для обґрунтування психологічних особливостей самокерованих команд відіграло відоме з позитивної психології поняття потоку (flow), введене Міхаєм Чіксентміхайї (1990). Згідно з пропонуваною концепцією, *потік* або *стан потоку* – це психічний стан, в якому людина повністю включена в те, чим займається, і який характеризується активним зосередженням та повним залученням в процес діяльності. Слід зазначити, що, на переконання автора, стан потоку не є унікальним – його відчувають багато вчених, дослідників, бізнесменів, керівників і працівників. Перебування у стані потоку не обмежується однією сферою чи процесом, а може поширюватись на всі сфери діяльності, в які залучена людина. У робочому середовищі цей стан пов'язаний з відданістю справі, мотивацією та продуктивністю.

Істотне значення для обґрунтування особливостей діяльності інформаційно-технологічних організацій в сучасних умовах відіграли дослідження глобальних тенденцій у сфері людського капіталу, проведені світовими консалтинговими компаніями та аналітичними інститутами. Згідно з цими дослідженнями сьогодні організації в усьому світі стикаються з радикальними змінами на ринку праці. Низка глобальних трансформацій викликає необхідність пошуку нових підходів у сфері управління персоналом. В умовах високої динаміки розвитку технологій окрема людина адаптується до інновацій відносно швидко, проте організаціям потрібно значно більше часу для впровадження змін. У багатьох організаціях досі зберігаються практики управління з індустріальної епохи, які вже неактуальні. Щоб залишатись успішними, організаціям потрібно змінити правила гри та переглянути свої процеси організації, управління, розвитку та залученості персоналу (Deloitte, 2017; EY, 2018).

2. Методологія та методи

Методологічну основу дослідження складають загальні принципи психологічної науки та принципи аналізу діяльності сучасних організацій. Під час підготовки статті було проведено аналіз, інтерпретацію та узагальнення інформації, що міститься у сучасних наукових джерелах з психології, менеджменту та бізнесу. Таким чином, здійснено теоретичний аналіз проблематики, яка стане основою для проведення емпіричного дослідження психологічних осо-

бливостей функціонування самокерованих команд в інформаційно-технологічних організаціях.

3. Результати та дискусії

Близько 80% організацій, які входять до переліку найуспішніших світових компаній Fortune 100, використовують концепцію самокерованих команд. За умови правильної реалізації такі команди сприяють оптимізації витрат та підвищенню продуктивності організації (MacDonald, 2018).

Дослідник феномену команди Патрік Ленсионі (2002) стверджував, що не фінанси, не стратегія, не технологія, а справжня командна робота залишається основною конкурентною перевагою організації, тому що вона одночасно потужна і рідкісна. Інформаційно-технологічні організації, які займаються розробкою програмного забезпечення на принципах гнучкого підходу, вимагають від учасників проектних команд високої синергії для максимально ефективного результату. Проте на практиці досягнути ефекту синергії виявляється досить складно (Лозовицький, Бачинський, 2018).

Проблематика функціонування команди привертала увагу багатьох українських та іноземних науковців. Перед тим, як визначити поняття «самокерована команда», проаналізуємо, що таке команда як явище.

Немає загальноприйнятих поняттєвих відмінностей між робочою групою та командою. Однак часто в управлінській літературі ми можемо зустріти визначення, згідно з яким робочу групу називають командою тоді, коли її члени ідентифікують себе з однією ціллю (Геберт, Розенштилль, 2006). Проте, на думку більшості дослідників, однієї мети недостатньо для того, щоб називатись командою, оскільки її сутність полягає в ефективному розв'язанні тих завдань, для яких вона створена. Стійке командне середовище сприяє професійному та особистісному зростанню, що своєю чергою призводить до командного або синергетичного ефекту (Горбунова, 2014).

Однією з ознак команди, яка відрізняє її від групи, також вважають наявність розподілу ролей. Командна роль визначається як тенденція певним чином себе поводити, робити внесок та взаємодіяти з іншими (Belbin, 2010).

В українському науковому контексті під командою розуміють групу, що характеризується цілеспрямованою, узгодженою роботою спеціалістів, які працюють над вирішенням спільно визначеного комплексного завдання, поєднуючи різні знання, уміння та навички в процесі виконання командних ролей та використовуючи партнерські принципи взаємодії (Карамушка, Філь, 2007).



Одне з найповніших визначень дає Американський бізнес-словник (2019), який описує команду як групу людей з цілісним набором взаємодоповнюючих навичок, необхідних для виконання завдання, роботи або проекту. Члени команди (1) працюють з високим ступенем взаємозалежності, (2) діляться повноваженнями та відповідальністю за самоврядування, (3) несуть відповідальність за колективну роботу, і (4) працюють на досягнення загальної цілі та спільної винагороди. Команда стає більше, ніж просто групою людей, коли сильне почуття взаємних зобов'язань створює синергію, таким чином генеруючи більший результат, ніж сума результатів її окремих членів.

Новий вид команд – самокеровані команди – виник у сучасних умовах на запит проектно орієнтованих організацій. Основна їх відмінність полягає у тому, що порівняно із іншими типами команд, вони наділені більшою владою та самостійністю, а отже, і більшою відповідальністю за поведінку учасників та результати діяльності. До складу самокерованих команд можуть входити працівники, які формально належать до різних відділів, проте спільно працюють над певним проектом і роблять свій внесок у розробку продукту або послуги. Як і для інших типів, для самокерованих команд можна виділити кілька необхідних для успішної роботи характеристик (Sessoms; Adams, 2018):

1) Спільна відповідальність. Успішні самокеровані команди наділяють відповідальністю усіх учасників групи, що створює у кожного з них відчуття приналежності та заохочує докладати більше зусиль;

2) Взаємозалежність. Відчуття взаємозалежності між учасниками команди збільшує успіх самокерованих команд – важливими складниками є здатність довіряти та розраховувати на інших учасників;

3) Розширення прав і можливостей. Самокеровані команди повинні відчувати себе уповноваженими реалізовувати та у разі потреби продовжити свій проект без додаткових погоджень зі сторони зовнішнього керівництва;

4) Спільна мета. Всі учасники самокерованої команди повинні працювати на досягнення спільної мети, для чого важливо її визначити на початку роботи.

Таким чином, *самокерована команда (self-managing team)* – це автономна група працівників, яка відповідальна за всі або більшість аспектів виробництва продукту або надання послуг. Команди з самоуправлінням часто є більш ефективними, ніж працівники, які працюють у традиційній іє-

рархічній структурі, оскільки одна команда виконує технічні та управлінські завдання. Такі команди також демонструють вищі результати, оскільки відчувають більшу відповідальність за завдання (MacDonald, 2018).

Хоча самокеровані команди не є новим явищем, існує нестача розуміння того, як покращити в організаціях процес створення таких команд. Для цього слід проаналізувати психологічні особливості працівників, з яких потенційно такі команди можуть формуватися, а саме *покоління Y (мілленіалів)*. Кількість його представників, згідно з даними глобальних досліджень, до 2030 року становитиме близько 75% світового ринку праці. Серед іншого, це покоління характеризується низькою лояльністю до роботодавця і готовністю до частоті зміни місця праці – двоє з трьох представників цього покоління готові змінювати роботу кожні три роки або частіше (EY, 2018). Однак не слід таку їхню особливість трактувати як звичайний пошук вигоди – навпаки, порівняно з іншими поколіннями, мілленіали менш мотивовані грошми. Працівники покоління Y мають унікальний набір цінностей, потреб і поглядів на світ: для них недостатньо працювати лише за зарплату – вони хочуть бачити сенс у своїй роботі. Для представників цього покоління важливе зростання та розвиток у робочому середовищі: що більше можливостей для розвитку власного потенціалу вони бачать, то на більш тривалу співпрацю з організацією наважуються. Так, 65% опитаних мілленіалів назвали можливості для особистого розвитку найважливішим аспектом будь-якої роботи (UNC Kenan-Flagler Business School, 2012).

Ласло Бок (2015), HR-директор компанії *Google*, яку вважають роботодавцем мрії і в якій більшість працівників становлять мілленіали, висловився так: «У майбутні десятиліття найбільш обдаровані, працюючі люди на планеті будуть переходити до тих місць, де зможуть займатися осмисленою роботою і впливати на долю своїх організацій».

Окремо слід підкреслити те, що працівники покоління Y прагнуть розвивати свої сильні сторони, а не виправляти слабкі. У дослідженні, в ході якого учасників попросили «пережити» попередній робочий день, було з'ясовано, що ті працівники, які частіше задіявали свої сильні, а не слабкі якості, почувалися більш піднесено. Таке відкриття може допомогти змінити свій підхід до управління тим організаціям, які зацікавлені в утриманні співробітників. Звичайно, організації не повинні ігнорувати слабкі сторони працівників, проте вони можуть створити робоче середовище, яке дозво-

лить працівникам максимізувати сильні сторони (Gallup, 2016).

Система *Strengthscope* (2006), яка досліджує пов'язані з роботою *сильні сторони особистості (strengths)*, визначає їх як ключові якості, які наповнюють нас енергією і в яких ми успішні (або маємо потенціал такими бути). Сильні сторони відображають схильності та цінності працівника і дозволяють йому досягати найвищої продуктивності навіть в умовах невизначеності. Власні сили співробітників є тими внутрішніми джерелами енергії, які природно мотивують їх виконувати роботу якнайкраще.

Стан виняткового функціонування особистості, також відомий як стан пікової продуктивності, може залежати від різних аспектів та включати як зовнішні, так і внутрішні критерії. Сучасні дослідження виявили, що працівник здатен досягнути стану найвищої продуктивності, коли йому вдається успішно поєднати три складники: 1) власні сильні сторони, 2) свої знання і навички та 3) організаційні цілі (Loback, 2019).

Одним із факторів, які впливають на загальну продуктивність організації, є рівень *залученості персоналу (employee engagement)*. За даними звіту Gallup (2017), 85% працівників в усьому світі демонструють низьку залученість або активно виявляють її відсутність. У результаті це призводить до втрат продуктивності, що обходиться бізнесу приблизно в \$7 трлн. Поняття залученості персоналу часто трактують по-різному. Уільям Кан (1990), якого вважають засновником теорії, визначав залученість як освоєння працівниками своїх робочих ролей і вважав, що у процесі професійної діяльності залучені співробітники «реалізуються фізично, інтелектуально та емоційно». Група організаційних експертів з Утрехтського університету (2004) вважає, що залученість персоналу включає три основні елементи: силу (енергію, стійкість і зусилля), відданість (наприклад, ентузіазм, натхнення та гордість) та заглиблення (зосередження і занурення в роботу).

Компанія EY (2017) пропонує досить ґрунтовне визначення, розуміючи під залученістю персоналу емоційний та інтелектуальний стан, який мотивує та надихає працівників виконувати роботу з максимальною віддачею, незалежно від віку, статі чи зовнішніх умов. Відповідно до цього залучений співробітник: захоплений і натхненний своєю роботою; відданий своїй справі; впевнений в тому, що його внесок приносить користь організації та клієнтам; докладає максимум зусиль для досягнення результату, прагне бути найкращим у своїй справі; допомагає та підтримує колег, якщо

у них виникають труднощі у виконанні роботи; робить все для успіху організації.

Узагальнюючи, можна сказати, що залученість – це бажання й можливість працівників брати участь у житті організації. За результатами глобальних досліджень (Deloitte, 2017), все більше організацій фокусуються не лише на підвищенні залученості, а прагнуть покращувати досвід співробітників на робочому місці загалом. Зі зростаючим впливом покоління Y стало зрозуміло, що працівники очікують продуктивного, динамічного та цілісного робочого досвіду. Майже 80% керівників оцінили досвід працівників як «дуже важливо» (42%) або «важливо» (38%), і тільки 22% повідомили, що їхні організації можуть успішно впоратися із побудовою диференційованого досвіду персоналу. 59% респондентів опитування повідомили, що вони були «не готові» або лише «частково готові» до виклику, пов'язаного з досвідом працівників.

Досвідом співробітника (employee experience) називають сукупність вражень і почуттів, які виникають у працівників внаслідок взаємодії з керівниками, командами, клієнтами, процесами, політикою, інструментами та середовищем організації (Gartner, 2019). Продуктивний позитивний досвід працівників став новою угодою між роботодавцем та працівником.

Відомо, що сильнішу реакцію у людей викликають речі негативного характеру (неприємні думки, емоції, взаємодії чи події), ніж нейтральні чи позитивні, навіть за умови впливу однакової інтенсивності (Kahneman, 2011). Фокусуючись на поліпшенні робочого досвіду працівників, керівники та функції управління персоналом намагаються зрозуміти, які фактори найбільше впливають на цей досвід, які моменти запам'ятовуються у першу чергу та викликають сильний емоційний відгук. Звичайно організації не можуть контролювати всі пам'ятні моменти для співробітників, але вони можуть впливати на те, як ці моменти обробляються після того, як вони відбулися. Було виявлено, що не всі регулярні активності, які трактуються керівництвом як важливий робочий досвід, так само сприймаються працівниками. Моменти, які запам'ятовуються найбільше, відрізняються у різних категоріях персоналу, тому керівники повинні намагатись за можливості персоналізувати досвід співробітників.

Слід підкреслити, що розуміння і вдосконалення досвіду працівників має вирішальне значення для ІТ-організацій, які працюють у висококонкурентній глобальній економіці. Створення привабливого досвіду допоможе організаціям досягнути



успіху в залученні та утриманні персоналу. Водночас у процесі переходу організацій до структури самокерованих команд, досвід працівників стає дедалі складнішим. Сучасним працівникам доводиться часто поєднувати кілька ролей під керівництвом різних менеджерів. Дослідження Deloitte (2017) показало, що лише 14% компаній вважають, що їхні внутрішні процеси для командної взаємодії працюють добре, а 77% – вважають, що електронна пошта більше не є життєздатним інструментом комунікації. Організації потребують нового підходу, щоб зосередитися на досвіді працівників та врахувати усі чинники, які сприяють задоволенню, залученості, добробуту та узгодженості команд.

Висновки

Українська індустрія інформаційних технологій є невід'ємною частиною глобальної креативної економіки, основним ресурсом якої є таланти. Сучасним інформаційно-технологічним організаціям доводиться функціонувати у динамічному та мінливому середовищі і для ефективного здійснення діяльності вони змушені переглянути свої підходи до управління персоналом.

Стратегічним завданням будь-якої інформаційно-технологічної організації є не лише залучити кваліфікованих людей, а й об'єднати їх в ефективно діючі команди та наділити їх повноваженнями і можливостями. Більш ефективні повноваження зазвичай сприяють більш продуктивній роботі. Головною ознакою командної ефективності є синергія, яка полягає у тому, що наслідком діяльності команди є більший результат, ніж сукупність індивідуальних результатів її учасників.

Одним із підходів, який дозволяє гнучкіше управляти персоналом в комплексних умовах діяльності інформаційно-технологічних організацій, є створення самокерованих команд. Під цим поняттям розуміють

автономну групу працівників, яка відповідальна за всі або більшість аспектів виробництва продукту або надання послуг. Самокеровані команди, діючи в загальних рамках організації, можуть на власний розсуд розподіляти як технічні, так і управлінські завдання. Такі команди вирізняються високою свободою дій та прийняття рішень і як наслідок – вищою відповідальністю, що сприяє досягненню більш продуктивних результатів.

У сучасному світі організації починають приділяти значну увагу досвіду, який отримують на робочому місці працівники, чий очікування зазнали суттєвих змін у цифрову епоху і створюють додаткові виклики. Більшість працівників сфери інформаційних технологій належать до покоління Y (мілленіалів), психологічні особливості яких слід враховувати у процесі залучення та утримання персоналу. Мілленіали володіють унікальним набором цінностей, потреб та поглядів, якими керуються під час вибору роботодавця. Вони прагнуть займатися осмисленою професійною діяльністю, яка стимулюватиме їх особистісний розвиток та розвиватиме сильні сторони. Розуміння сильних сторін співробітників допоможе оптимізувати процес організації самокерованих команд і забезпечити умови для реалізації унікальних сил кожного. Забезпечення можливостей для розвитку потенціалу працівників у робочому середовищі сприятиме утриманню персоналу, а це своєю чергою приведе до підвищення організаційної ефективності загалом.

Проведений теоретичний аналіз свідчить, що психологічні особливості самокерованих команд в інформаційно-технологічних організаціях потребують подальшого емпіричного дослідження, у результаті якого можуть бути запропоновані нові підходи до більш ефективного формування таких команд.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Асоціація «ІТ України». Новини галузі. *IT Ukraine* : веб-сайт. URL: <https://itukraine.org.ua/news/> (дата звернення: 25.02.2019).
2. Геберт Д., Розенштил Л. Организационная психология. Человек и организация. / пер. с нем. О.А. Шипилова. Харьков, 2006. 624 с.
3. Горбунова В.В. Психология командотворения: ценностно-ролевой подход до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : вид-во Житомирського державного університету ім. І. Франка, 2014. 380 с., іл.
4. Дослідження рівня залученості персоналу. *EY* : веб-сайт. URL: <https://www.ey.com/ua/uk/services/people-advisory-services/ey-employee-engagement-survey> (дата звернення: 11.02.2019).
5. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія. Київ, 2007. 268 с., іл.
6. Лозовицький Д., Бачинський Т. Особливості функціонування самокерованих ІТ-команд. *APhD* : веб-сайт. URL: <http://aphd.ua/publication-145/> (дата звернення: 28.02.2019).
7. Нові тренди у сфері управління персоналом. *EY* : веб-сайт. URL: <https://go.ey.com/2EOiIpZ> (дата звернення: 19.02.2019).
8. Портрет ІТ-спеціаліста – 2018. Інфографіка. *DOU* : веб-сайт. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2018/> (дата звернення: 01.02.2019).

9. Чиксентмихайи М. Поток: психология оптимального переживания / пер. с англ. Москва, 2011. 461 с.
10. Adams K. What Characteristics Are Necessary to Make a Self-Directed Team Work? *Chron* : веб-сайт. URL: <https://bit.ly/2UkXkOx> (дата звернення: 10.02.2019).
11. Appelo J. *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. London, 2011. 464 p.
12. Belbin R.M. *Team Roles at Work*. Routledge, 2010. 168 p.
13. Bock L. *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. London, 2015. 416 p.
14. Denning S. *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York, 2018. 336 p.
15. How Millennials Want to Work and Live. *Gallup* : веб-сайт. URL: <https://bit.ly/2TreMUq> (дата звернення: 21.01.2019).
16. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 2004. Vol. 25. P. 293–315.
17. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 1990. Vol. 33. P. 692–724.
18. Kahneman D. *Thinking, Fast and Slow*. New York, 2011. 512 p.
19. Lencioni P. *The five dysfunctions of a team: a leadership fable*. London, 2002. 230 p.
20. Loback A. Fostering peak performance. *Strengthscope* : веб-сайт. URL: <https://www.strengthscope.com/fostering-peak-performance-2/> (дата звернення: 15.01.2019).
21. MacDonald L. What Is a Self-Managed Team? *Chron* : веб-сайт. URL: <https://bit.ly/2SJpWJ3> (дата звернення: 18.02.2019).
22. Maximizing Millennials in the Workplace. *UNC Kenan-Flagler Business School* : веб-сайт. URL: <https://unc.live/2tr15rM> (дата звернення: 21.01.2019).
23. Moments That Matter in the Employee Experience. [Електронний ресурс] : звіт / Gartner, 2019. 1 електрон. опт. диск (CD-R).
24. Rewriting the rules for the digital age. Deloitte Global Human Capital Trends. *Deloitte* : веб-сайт. URL: <https://bit.ly/2VBgsrS> (дата звернення: 16.02.2019).
25. Sessoms G. Examples of Self-Management Teams. *Chron* : веб-сайт. URL: <https://bit.ly/2VvPgDK> (дата звернення: 25.02.2019).
26. State of the Global Workplace. *Gallup* : веб-сайт. URL: <https://bit.ly/2IOxGN5> (дата звернення: 21.01.2019).
27. Team. *Business Dictionary* : веб-сайт. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/team.html> (дата звернення: 24.02.2019).
28. Why Strengthscope? *Strengthscope* : веб-сайт. URL: <https://www.strengthscope.com/why-strengthscope/> (дата звернення: 15.01.2019).

REFERENCES:

1. Asotsiatsiia «IT Ukraine». Novyny haluzi. [IT Ukraine Association. Industry News]. (2018). *IT Ukraine*. Retrieved from: <https://itukraine.org.ua/news/> (date of access: 25.02.2019) [in Ukrainian].
2. Gebert D., Rozenshtil L. (2006). *Organizatsionnaia psikhologiya. Chelovek i organizatsiia* [Organizational Psychology]. Kharkov, Ukraine: Izd-vo Gumanitarnyi tsentr [in Russian].
3. Horbunova V. V. (2014). *Psikhologhiia komandotvorennia: Tsinnisno-rolovi pidkhid do formuvannia ta rozvytku komand* [Psychology of Team Building]. Zhytomyr, Ukraine: Vyd-vo ZhDU im. I. Franka [in Ukrainian].
4. Doslidzhennia rivnia zaluchenosti personalu [Employee Engagement Survey]. (2017). *EY*. Retrieved from: <https://www.ey.com/ua/uk/services/people-advisory-services/ey-employee-engagement-survey> (date of access: 11.02.2019). [in Ukrainian].
5. Karamushka L. M., Fil O. A. (2007). *Formuvannia konkurentozdatnoi upravlinskoi komandy (na materialii diialnosti osvitykh orhanizatsii)* [Formation of a competitive management team]. Kyiv, Ukraine: Inkos [in Ukrainian].
6. Lozovytskyi D., Bachynskyi T. (2018). *Osoblyvosti funktsionuvannia samokerovanykh IT-komand* [Features of the functioning of self-managing IT teams]. *A PhD*. Retrieved from: <http://aphd.ua/publication-145/> (date of access: 28.02.2019) [in Ukrainian].
7. *Novi trendy u sferi upravlinnia personalom: ohliad EY*. [New Trends in Personnel Management]. (2018). *EY*. Retrieved from: <https://go.ey.com/2EOipZ> (date of access: 19.02.2019) [in Ukrainian].
8. *Portret IT-spetsialista*. (2018). *Infografika* [Portrait of an IT Specialist 2018. Infographics]. *DOU*. Retrieved from: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2018/> (date of access: 01.02.2019) [in Ukrainian].
9. Chiksentmikhayii M. (2011). *Potok: Psikhologhiia optimalnogo perezhivaniia* [Flow. The Psychology of Optimal Experience]. Moscow, Russian Federation: Smysl [in Russian].
10. Adams, Kathy. (2018). What Characteristics Are Necessary to Make a Self-Directed Team Work? *Small Business Chron.com*. Retrieved from <https://bit.ly/2UkXkOx> (date of access: 10.02.2019).
11. Appelo, Jurgen. (2011). *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. London, UK: Addison-Wesley.
12. Belbin, R. Meredith. (2010). *Team Roles at Work*. Abingdon-on-Thames, UK: Routledge.
13. Bock, Laslo. (2015). *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. London, UK: Hachette Book Group.



14. Denning, Stephen. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York, US: Amacom.
15. How Millennials Want to Work and Live. (2016). *Gallup*. Retrieved from: <https://bit.ly/2TreMUq> (date of access: 21.01.2019).
16. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study motivation. (2004). *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
17. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
18. Kahneman, Daniel. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York, US: Farrar, Straus and Giroux.
19. Lencioni P. (2002). *The five dysfunctions of a team: a leadership fable*. London, UK: Jossey-Bass.
20. Loback, Ana. (2019). Fostering peak performance. *Strengthscope*. Retrieved from: <https://www.strengthscope.com/fostering-peak-performance-2/> (date of access: 15.01.2019).
21. MacDonald, Lynne. (2018). What Is a Self-Managed Team?. *Small Business. Chron.com*. Retrieved from: <https://bit.ly/2SJpwJ3> (date of access: 18.02.2019).
22. Maximizing Millennials in the Workplace. (2012). *UNC Kenan-Flagler Business School*. Retrieved from: <https://unc.live/2tr15rM> (date of access: 21.01.2019).
23. Moments That Matter in the Employee Experience. (2019). *Gartner*.
24. Rewriting the rules for the digital age. (2017). Deloitte Global Human Capital Trends. *Deloitte*. Retrieved from: <https://bit.ly/2VBgsrS> (date of access: 16.02.2019).
25. Sessoms, Gail. (2018). Examples of Self-Management Teams. *Small Business. Chron.com*. Retrieved from: <https://bit.ly/2VvPgdk> (date of access: 25.02.2019).
26. State of the Global Workplace. (2017). *Gallup*. Retrieved from: <https://bit.ly/2IOxGN5> (date of access: 21.01.2019).
27. Team. (2019). *Business Dictionary*. Retrieved from: <http://www.businessdictionary.com/definition/team.html> (date of access: 24.02.2019).
28. Why Strengthscope? (2006). *Strengthscope*. Retrieved from: <https://www.strengthscope.com/why-strengthscope/> (date of access: 15.01.2019)

Стаття надійшла до редакції 27.02.2019.
The article was received 27 February 2019.