

Гібридна самоорганізація як підхід до гнучкого управління командною роботою

Денис Мігаль

*аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: dennismigal@gmail.com,
ORCID: 0009-0009-6697-918X*

Ольга Орлова-Курилова

*д.е.н, проф., професор кафедри інформаційного менеджменту,
математики та статистики,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: orlovakov@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-8382-8070*

Сучасні організаційні структури в умовах адаптивних методик управління, таких як Agile, вимагають продуктивного поєднання індивідуальної та групової самоорганізації. У більшості досліджень ці два рівні вивчаються окремо, що не відображає їхньої реальної взаємодії. У нашому дослідженні представлено концептуальний підхід «гібридної самоорганізації», яка враховує взаємозалежність між персональними та колективними механізмами управління діяльністю працівників у командному середовищі. Розглянуто стратегії щодо балансування незалежності працівника та командної взаємодії, запропоновані інструменти для підвищення ефективності гнучких груп [1].

Самоорганізація є одним із визначальних аспектів ефективного управління в сучасних організаціях, що працюють за принципами гнучких методологій. Вона характеризує спроможність окремих працівників і груп самостійно приймати рішення, управляти власними завданнями та реагувати на зміни без жорсткого контролю з боку керівництва.

Актуальність теми полягає у тому, що більшість наукових досліджень орієнтовані або на індивідуальній самоорганізації (особиста відповідальність, тайм-менеджмент, дисципліна), або на самоорганізації команд (розподіл функцій, командна динаміка, колективне ухвалення рішень). Однак у реальних умовах ці два рівні взаємодіють і формують єдину систему. Дисбаланс між ними може призвести до зниження ефективності як окремих працівників, так і груп в цілому.

Проблематика дослідження полягає у пошуку рівноваги між індивідуальною автономією та командною координацією, оскільки надмірна самостійність окремих співробітників може знижувати узгодженість колективної діяльності, а суворе регулювання командних процесів здатне знижувати рівень ініціативності та незалежності членів команди. Відсутність дієвих інструментів для інтеграції двох рівнів самоорганізації у адаптивних методах управління ускладнює продуктивне керування робочими процесами.

Запропонований нами підхід «гібридної самоорганізації» ґрунтується на взаємозв'язку між індивідуальною відповідальністю кожного співробітника та

здатністю групи до колективного ухвалення рішень і самостійного керування процесами. «Гібридна самоорганізація» характеризується наступною залежністю - чим краще розвинені навички персонального менеджменту, тим ефективніше працює команда, і навпаки – добре організована команда сприяє розвитку самоорганізації кожного її учасника.

Індивідуальна самоорганізація працівника полягає у здатності автономно розподіляти службовий час, встановлювати пріоритети, відстежувати реалізацію задач, а також у безперервному саморозвитку через самонавчання, самодисципліну та самоконтроль. Вказані компоненти індивідуальної самоорганізації допомагають в побудові порядку, сталої продуктивності і глибинної мотивації до зростання [2].

Відмічаємо, що самоорганізація колективу працівників проявляється у спільному ухваленні рішень, взаємній підтримці, самостійному розв'язанні суперечок і поділі обов'язків на базі загальних переконань та цілей, що гарантує продуктивне функціонування без суворого зовнішнього контролю. Індивідуальна й групова самоорганізація пов'язані - відповідальні та самостійні співробітники створюють злагоджену, самокеровану команду [2].

Дисбаланс між індивідуальною та колективною самоорганізацією може спричинити скорочення продуктивності. Якщо працівники функціонують виключно самостійно, не зважаючи на запити колективу, з'являються труднощі з координацією процесів. Якщо ж організаційні процедури надмірно формалізовані, це може обмежити ініціативу та гнучкість в прийнятті рішень. Таким чином, комплексний підхід «гібридної самоорганізації» сприяє уникненню крайнощів та перекосів.

Забезпечення рівноваги між індивідуальною та колективною самоорганізацією є головним завданням для ефективного управління в Agile-командах. Традиційні методики управління зосереджені або на повну свободу дій для кожного співробітника, що може призвести до хаосу, або на жорстке дотримання командних практик, що зменшує гнучкість, адаптивність та змінює темпи ухвалення рішень [3].

Для досягнення балансу між індивідуальною та колективною самоорганізацією пропонуємо застосовувати кілька менеджерських інструментів, а саме: *регулярний зворотний зв'язок*, який сприяє аналізу продуктивності співпраці працівників у команді та аналізу виконання індивідуальних обов'язків працівника; *гнучке делегування*, яке надає можливість диференціювати рівень самостійності відповідно до ступеня підготовки працівника. Наприклад новачки в команді потребують більш чіткої системи, тоді як досвідчені експерти можуть функціонувати автономно.

Суттєвим в менеджерській практиці є *адаптивний поділ функцій у колективі*, який змінюється відповідно до характеру проєкту чи фази його реалізації. Важливим елементом є формування *атмосфери довіри та взаємної підтримки*. Команда повинна не лише розподіляти функції, а й сприяти розвитку кожного її учасника, що стимулює особисту відповідальність і спільну результативність.

Для впровадження *гібридної самоорганізації* у трудовому середовищі потрібні дієві управлінські інструменти. Один із подібних інструментів – *Agile Canvas*, який допомагає узгоджувати індивідуальні та групові цілі у процесі планування роботи. Такий підхід дозволяє кожному співробітнику визначати власні задачі відповідно до діяльності групи, що забезпечує злагодженість у діях [4].

Ще один ефективний інструмент – *Personal Kanban* у *колективній динаміці*, який поєднує особисту відповідальність із потребою взаємодії в команді. Завдяки візуалізації робочого процесу стає очевидно, хто і за що відповідає, це дозволяє уникати дублювання завдань та покращити співпрацю [5].

Гнучке управління ролями виступає важливим компонентом запропонованого підходу. Працівники можуть змінювати свої обов'язки залежно від конкретної фази проєкту та рівня їхньої залученості. Наприклад, більш досвідчені члени колективу можуть брати на себе роль наставників для менш досвідчених учасників, що сприяє не тільки розширенню індивідуальної відповідальності, а й посиленню командної взаємодії.

Серед інших ефективних інструментів доцільно виокремити *парне наставництво*, котре дозволяє посилити рівень самоорганізації через коучинг у груповому середовищі. Це сприяє підвищенню ступеня довіри в колективі та підсилює загальну ефективність роботи.

На основі проведеного нами дослідження, можна стверджувати, що запропонований нами підхід «*гібридної самоорганізації*» є ефективним для зростання продуктивності Agile-команд, оскільки «гібридна самоорганізація» враховує персональні особливості працівників та функцію працівників в груповому механізмі. Збалансоване поєднання індивідуальної відповідальності та колективної взаємодії дозволяє уникати труднощів недостатньої координації та підтримувати високий рівень ініціативи кожного учасника колективу.

Впровадження в практику роботи з персоналом «гібридної самоорганізації», регулярного зворотнього зв'язку, гнучкого делегування, адаптивного поділу функцій у колективі, формування атмосфери довіри та взаємної підтримки, гнучкого управління ролями, парного наставництва дає можливість сучасним організаціям збалансувати автономію та колективну відповідальність. Проаналізовані нами механізми та практики, застосування яких можливо з інструментами командної взаємодії (*Agile Canvas*, *Personal Kanban*), допоможуть підвищити рівень задоволеності працівників своєю роботою. Це визначає вектори та перспективи для наших майбутніх досліджень стосовно вдосконалення управлінських методів у сфері гнучких методологій.

Ключові слова: agile-методологія, гнучке управління персоналом, гібридна самоорганізація, командна взаємодія.

Список використаних джерел

1. Krzywdzinski, M. *Team Collaboration and Productivity: Experiences of agile, hybrid, and traditional teams with remote work during the COVID-19 pandemic. (Weizenbaum Series, 28)*. – Берлін: Weizenbaum Institute for the Networked Society, 2022. – URL: <https://doi.org/10.34669/WI.WS/28>. (дата звернення 26.03.2025)
2. Орлова-Курилова О. *Теорія організації: навч. посіб.* / О. Орлова-Курилова; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, Ф-т екон. та упр. – Київ: [Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля], 2023. – 239 с. URL: https://timetable.lond.lg.ua/redu/13_book/mobile/index.html (дата звернення 26.03.2025)
3. Barney, H. T., Moe, N. B., Dybå, T., Aurum, A., & Winata, M. *Balancing Individual and Collaborative Work in Agile Teams* / H. T. Barney, N. B. Moe, T. Dybå, A. Aurum, M. Winata // *XP 2009: Proceedings of the 10th International Conference on Extreme Programming and Agile Processes in Software Engineering*. Берлін: Springer-Verlag, 2009. С. 53–62. DOI: 10.1007/978-3-642-01853-4_8. URL: https://www.researchgate.net/publication/221592575_Balancing_Individual_and_Collaborative_Work_in_Agile_Teams
4. *Being Agile. Agile Canvas* / *Being Agile*. – URL: <https://beingagile.co.uk/agile-canvas/> (дата звернення 26.03.2025)
5. *Lean.org.ua. Personal Kanban* / *Lean.org.ua*. – URL: <https://lean.org.ua/personal-kanban> (дата звернення 26.03.2025)
6. *Frontiers in Built Environment. Назва статті: Transformational leadership and project success: the serial meditating roles of team flexibility and team agility* / *Frontiers in Built Environment*. – URL: <https://www.frontiersin.org/journals/built-environment/articles/10.3389/fbuil.2023.1334413/full> (дата звернення 26.03.2025)