

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ В КОМАНДАХ

Анотація. В сучасних умовах ринкової економіки для організації, яка хоче досягти бажаних результатів важливе значення відіграє команда та організація її роботи. Саме команда — це потужна організаційна сила. Розглянута проблема є актуальною для сучасного менеджменту.

Ключові слова: команда, управління, організація роботи, члени команди, робоча група, лідер.

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ В КОМАНДАХ

Аннотация. В современных условиях рыночной экономики для организации, которая хочет достичь желательных результатов важное значение играет команд и организация ее работы. Именно команда – это мощная организационная сила. Рассмотренная проблема является актуальной для современного менеджмента.

Ключевые слова: команда, управление, организация работы, члены команды, рабочая группа, лидер.

FEATURES OF ORGANIZATION OF WORK ARE IN COMMANDS

Abstract. In the modern terms of market economy for organization, that wants to attain desirable results an important value is played by a command and organization of her work. Exactly a command is a powerful organizational force. The considered problem is actual for a modern management

Keywords: command, management, organization of work, command members, working group, leader.

Вступ. Стан національної економіки та соціально-економічні перетворення в Україні вимагають високопрофесійних кадрів в малому та середньому бізнесі. Створення та розвиток різноманітних команд в організаціях є одним із сучасних підходів до організації професійної діяльності менеджерів та персоналу. Незважаючи на те, що команди є дуже затребуваними сьогодні у організаціях різного типу та різних соціальних сферах, відзначимо їх інноваційність, яка обумовлює актуальність спеціальної психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в командах.

У зв'язку з актуальністю проблеми впровадження та розвитку командного принципу роботи в організаціях доцільно, на нашу думку, проаналізувати науковий та практичний досвід, представлений у сучасній літературі щодо історичних джерел командної роботи, основних сфер застосування командної роботи та основних характеристик організацій, які вказують на необхідність та доцільність формування команд. Перш за все потрібно проаналізувати важливість командного підходу в управлінні сучасними організаціями та виділити основні відмінності команди від робочої групи.

Вивчення літератури з організації роботи в командах свідчить про те, що проблема діяльності команд та особливостей їх формування в сучасних організаціях знайшла відображення в роботах таких західних вчених, як Г.Паркер, Д.А.Веттен, Р.Кропп, Х.М.Пейро, М.А.Уест, К.Фопель, М.Белбін, П.Мучинські. Діяльність команд вивчалася російськими дослідниками Д.Фроловим, Г.Сартан, Т.Грабенко, А.П.Єгоршиним, С.Н.Тідором, та ін. Окремі аспекти формування команд на матеріалі діяльності українських організацій досліджували В.І.Барко, С.Д.Максименко, Г.В.Ложкін, Л.Слободянюк, М.Коваленко, та ін.

Дана тема дослідження є актуальною, оскільки в сучасній організації від правильно організованої роботи команди та врахування всіх особливостей залежать загальні результати діяльності.

Постановка завдання. Основною метою статті є визначення та дослідження особливостей організації роботи в командах. Для проведення дослідження були використані наступні методи: спостереження, порівняння, аналізу та синтезу інформації, гіпотетичний метод, метод збору та узагальнення інформації. При написанні статті використані монографії та наукові публікації українських і зарубіжних учених-економістів, статистичні дані.

Результати. У процесі розвитку технологій зростає необхідність в об'єднанні зусиль багатьох людей у досягненні спільних цілей, тобто об'єднанні в команди. *Команда* — це особливий різновид невеликої групи, якій властиві особливі риси, що визначають ефективність її діяльності. Команда більш сильна й має більший потенціал, ніж робоча група. Але команда вимагає і більшого внеску від усіх членів для реалізації цього потенціалу. У багатьох сферах командна робота забезпечує високу ефективність і якість [5, с. 140].

Аналізуючи зміст та особливості командного принципу роботи, за основу візьмемо погляди таких вчених-економістів як Дж. Ньюстрома та К. Девіса, які зазначають, що оперативні завдання можуть виконувати й окремі працівники, але для активізації роботи організації співробітники об'єднуються в постійні невеликі групи. У цих групах зусилля окремих індивідів доповнюють один одного. В таких випадках, коли зусилля працівників взаємозалежні, вони діють як спеціальна команда, що має вирішити професійні завдання та досягнути високого рівня взаємодії. Основна мета формування команди при цьому полягає у створенні в робочих групах можливостей краще виконувати роботу та підвищувати її результативність [7].

В контексті управління персоналу, ми розглядатимемо команду, як групу людей з чітко визначеним складом та розподілом ролей між ними. При цьому суттєвим є те, що учасники команди володіють навичками та вміннями, які доповнюють вміння інших учасників групи. У випадку, коли будь-яке місце не зайнято людиною якою потрібно, то це перешкоджає роботі усім членам команди. Кожен у команді посідає те місце, яке відповідає його можливостям та здібностям.

Відомий український психолог Г. В. Ложкін зазначає, що створення команди є необхідним в процесі розв'язання двох важливих проблем функціонування організації – для вирішення невідкладних завдань (подолання кризи, створення нового продукту тощо) та для здійснення регулярного моніторингу організаційної ситуації з метою вирішення стратегічних рішень у разі виникнення нестабільної ситуації. При цьому він стверджує, що «..команда потрібна організації як новий потужний ресурс її розвитку..» в проблемних ситуаціях з відповідальністю за досягнення результатів [3, с.53].

Проаналізувавши літературні джерела, ми можемо виділити безліч характеристик, що відрізняють команду від робочої групи, а саме:

- всі члени команди спрямовують свої зусилля для досягнення загальної мети;
- встановлюється рольова структура команди, функції та позиції лідера;
- обґрунтовуються принципи взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей;
- єдина ціль, яка не тільки приймається всіма членами команди, а і усвідомлюється на емоційному рівні;
- спільна мета узгоджується з інтересами, потребами, прагненнями всіх членів команди [2, с. 18].

При ефективній діяльності членів команди виконуються всі поставлені завдання і досягаються всі цілі.

Таким чином, до основних переваг роботи в команді належить:

- підвищення якості управлінських рішень;
- реалізація багатоаспектного підходу до розв'язання складних ситуацій;
- скорочення часу на пошук оптимальних варіантів рішень;
- спрощення втілення прийнятих рішень;
- орієнтація на зміст і результати роботи;
- зосередження розумового процесу на досягненні мети;
- виявлення найбільш талановитих виконавців, спроможних генерувати ідеї;
- активізація ділової співпраці;
- гнучкість розподілу завдань;
- створення творчої атмосфери;
- забезпечення доцільної інтеграції знань і досвіду;
- зростання кваліфікаційного рівня членів команди;
- урахування та узгодження різних інтересів і спрощення обміну інформацією;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- подолання пасивної поведінки окремих членів колективу;
- скорочення плинності кадрів та запобігання опору змінам;
- згуртування членів колективу та підвищення їх мотивації;

- скорочення плинності кадрів та запобігання опору змінам.

Щоб досягти ефективної діяльності та правильно організувати роботу в команді потрібно враховувати певні чинники, які мають значний вплив. Чинники є тією складовою від якої залежать організація роботи в команді та результати діяльності команди. Існує ціла низка чинників, які впливають на процес прийняття командних рішень та на діяльність самої команди. До них належать: загальні характеристики завдання; розмір команди; склад учасників команди; групові норми; згуртованість команди; конфліктність команди; статус членів команди; роль членів команди. Розглянувши кожний з них, можна зрозуміти те, від чого залежить організація роботи команди, ефективність командної діяльності й з чого вона складається.

Одним з найважливіших чинників, які впливають на процес прийняття командних рішень є характеристика та особливості самого завдання. Адже робота команди починається з того, що ідентифікується та вивчається саме завдання, тобто аналізуються всі його вхідні параметри, загальні характеристики та враховуються конкретні умови. Слід зауважити, що не всі завдання є однаково простими для команди. Є проблеми, які краще розв'язувати наодинці, проте є й такі, які потребують спільного розв'язання. До останніх належать ті, які а) складаються з великої кількості частин; б) ці частини припускають розподіл праці. Мова йде про комплексні, багатофункціональні завдання. Одній людині достатньо складно поєднати в своїй особі декілька різних професійних вмінь. Багатогалузовість задачі є однією з основних причин, через яку створюються спеціалізовані проектні групи[1,с.600].

Розмір команди. Вважають, команда з 5-9 осіб найменш конфліктна і найбільш оперативна. У команді, яку складають менше п'яти осіб, творчий потенціал знижується, що зумовлено не лише зменшенням кількості ідей, а й відмовою від ризикованих рішень, оскільки відповідальність за прийняті рішення стає більш персоніфікованою. Команду, у якій більше 9 осіб складно координувати, її члени можуть відчувати труднощі у висловленні та обґрунтуванні своїх думок перед іншими, що негативно позначається на вивченні проблем, які не мають однозначного вирішення. Крім того, збільшення кількості людей у команді посилює тенденцію до ухиляння від роботи, з'являються неформальні угруповання, дії і наміри яких часто є суперечливими[4,с.302].

Склад учасників команди. Досвід свідчить, що команду мають складати люди з різними позиціями, ідеями, мисленням тощо. Така команда працює ефективніше, висуває і розглядає більше альтернатив, тим самим, приймає обґрунтовані рішення[4,с.302].

Групові норми. Прийняті групою норми суттєво впливають на поведінку кожної особи. Норми підказують працівникам, якої поведінки і якої роботи очікують від них. Тільки дотримання норм дає змогу кожному розраховувати на причетність до групи, її визнання і підтримку. Однак групові норми можуть мати не лише позитивний, а й негативний характер (прогули, деструктивна критика діяльності фірми тощо). Тому керівнику слід формувати такі групові норми, які створювали б сприятливе для фірми мотиваційне середовище (відданість фірмі, захист її інтересів, турбота про якість продукції та обслуговування споживачів, колективна робота тощо) [4,с.302].

Згуртованість команди. Високий рівень згуртованості команди підвищує ефективність діяльності всієї організації, якщо цілі обох узгоджуються. У згуртованих командах менше проблем у спілкуванні, менше непорозуміння, напруженості, недовіри, вища продуктивність. Водночас, згуртованість може набути характеру групової однотайності, коли тиск команди на окремих її членів є надмірним. Командний тиск - чи не найсильніший спосіб впливу на поведінку індивіда в межах колективу, який, навіть маючи рацію, змушений поступитися не бажаючи вступити у конфлікт[4,с.302].

Конфліктність команди. Наявність у команді несхожих людей сприяє підвищенню ефективності її роботи. Однак, часто це є причиною конфліктних ситуацій. Щоб уникнути негативного впливу конфліктів на діяльність команди, необхідно скеровувати їх у функціональне русло[4,с.302].

Статус членів команди. Визначається місцем у службовій ієрархії, посадою, досвідом, інформованістю тощо. Ці фактори можуть впливати на підвищення або зниження статусу індивіда залежно від цінностей і норм команди. Як правило, на співробітників більший вплив має той, хто має вищий статус. Але не завжди його позиція є найкращою. Часто саме "новачки" мають цікаві, нестандартні ідеї, які можуть бути корисними організації. Тому для забезпечення

високої ефективності роботи у команді необхідно створити такий клімат, щоб думка працівників з вищим статусом не домінувала над думкою інших[4,с.302].

Ролі членів команди. Поведінка кожного індивіда має сприяти соціальній взаємодії і досягненню цілей команди. Однак, не кожна людина здатна до командної роботи. Є цілковиті індивідуалісти, котрі в команді працюватимуть нижче середнього рівня або навіть можуть стати причиною її руйнування. На групові ролі не призначають; вони зумовлені психологічними особливостями працівника. З роллю завжди пов'язані певні правила, обов'язки та очікування. Розрізняють три групи ролей: цільові ("голова", "генератор ідей", "аналітик", "контролер" тощо); підтримуючі ("секретар", "організатор", "душа компанії" тощо); негативні ("король", "критикан", "блазень" тощо)[4,с.302].

Враховавши всі вище зазначені чинники можна ефективно організувати роботу в команді.

Якщо від колективу очікують, що він продемонструє оптимальну продуктивність і його члени добре почуваються в групі, то за логікою речей повинні бути виконані наступні умови, які можна визначити, як ознаки ефективної групи.

1. Вся необхідна для виконання роботи інформація надходить у не-спотвореному вигляді і оперативно досягає того співробітника, котрий її потребує.

2. Всі учасники в повній мірі усвідомлюють загальну мету і прагнуть до її досягнення.

3. Всі наявні в групі резерви оптимально використовуються в міру виникнення необхідності, і застосовуються, взаємно компенсуючи один одного (але в жодному разі не перешкоджаючи).

4. Всі слабкості і недоліки швидко виявляються і усуваються.

5. Всіляко мотивується продуктивність праці.

6. Із усіх допущених помилок виносять уроки, щоб у майбутньому їх можна було уникнути.

7. Ініціатива і допомога, ідеї та енергія, що надходять ззовні, оптимально інтегруються в процеси всередині групи.

8. Якщо один із членів групи відчуває непевність або які-небудь труднощі, це швидко фіксується й компенсується.

9. Всі члени групи затребувані для виконання тієї чи іншої роботи навичками і рівнем знань.

10. Оптимально здійснюється оволодіння новою ситуацією.

Всі перераховані тут критерії повинні виконуватися, щоб найефективніше досягати колективної мети.

Ключовий елемент ефективної взаємодії - зобов'язання перед загальною метою. Мета має бути переведена у певні, вимірювані виконанням цілі. Кращі команди досягають загального розуміння про те, як вони досягнуть своєї мети, включаючи розподіл завдань і ролей, розробку норм і процесів рішення. Згуртовані команди ефективніші при дотриманні норм (стандартів), ніж незгуртовані[6,с.109-116].

Створення згуртованої команди з високими нормами працездатності вимагає:

- вербування членів зі схожими цінностями, відносинами і кваліфікаціями, щоб вони змогли співіснувати;

- підтримання високих стандартів комунікабельності, аби нові члени визнали за честь стати частиною групи;

- підтримка маленької команди щоб її члени відчували себе важливими;

- допомогти команді досягти успіху. Успіх згуртовує команду;

- бути колегіальним лідером, щоб інші члени залучалися до прийняття рішення;

- визначення проблем ззовні команди, вирішення яких має її згуртувати;

- ув'язка винагород з успіхом команди, щоб мотивувати її членів для виконання завдань на високому рівні[6,с.109-116].

Щоб підвищити якість командної роботи та організувати злагоджену роботу, необхідно провести інформаційні роботи щодо ознайомлення колективу організації з особливостями командного менеджменту, його недоліками та перевагами, обмеженнями та специфікою його впровадження саме в даній організації. Потрібно також розробити спеціальні технології формування команди, одним із складових якої буде виступати формування та становлення психологічної готовності до командної роботи.

Висновки. Таким чином, в сучасних умовах найбільш успішні організації намагаються спрямувати акцент своєї політики й структури на команди, а не конкретно на окремих працівників. Саме команди, члени яких злагоджено співпрацюють один з одним показують найкращі результати їх діяльності виконавши поставлені перед ними завдання. Внаслідок чого організація чітко дотримується своєї стратегії та стає більш конкурентною на ринку.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в уточненні та обґрунтуванні комплексу питань, пов'язаних з особливостями організації роботи в командах.

Практичне значення одержаних результатів роботи полягає в:

- можливості використання досліджених даних для підготовки менеджерів та їх обізнаності в сфері управління;
- розробці конкретних рекомендацій спрямованих на удосконалення у сфері управління персоналом;
- можливості використання інформації при організації командної роботи.

Щодо перспектив подальших наукових розробок у цьому напрямку, то наукового вирішення потребують питання організації роботи в молодих командах.

Список використаних джерел:

1. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов – СПб.: Питер, 2001. – С. 587–602.
2. Карамушка Л.М. Формирование команды как фактор обеспечения конкурентоспособности предпринимателей / Л.М. Карамушка, О.А. Філь // Психология и социология в бизнесе: актуальные проблемы современности : мат-лы Первого международного конгресса (Минск, 16-17 декабря 2005 г.) / Лицей БГУ. - Мн. : Бестпринт, 2008. - С. 15-18.
3. Ложкин Г. В., Повякель Н. И. Практическая психология конфликта - 2-е издание, стереотипное. – МАУП: Киев 2002. – 196 с.
4. Моргулець, Оксана Борисівна. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. / О. Б. Моргулець. К. : ЦУЛ, 2012. С.290-310.
5. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
6. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
7. Інтернет сайт вільної енциклопедії «Вікіпедія» . [Електронний ресурс]. -Режим доступу: URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> Назва з екрана.

16.09.2015

УДК 336.71

Савлук І.С.

студентка 3 курсу економічного коледжу
ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана»

ІНФЛЯЦІЯ ТА ВИБІР ОПТИМАЛЬНОГО МОНЕТАРНОГО РЕЖИМУ ЇЇ РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ

Анотація. Стаття присвячена проблемі вибору оптимального режиму монетарного регулювання інфляції та обґрунтування необхідності запровадження інфляційного таргетування в Україні.

Ключові слова: інфляція, монетарна політика, монетарний режим, таргетування інфляції

ИНФЛЯЦИЯ ТА ВЫБОР ОПТИМАЛЬНОГО МОНЕТАРНОГО РЕЖИМА ЕЁ РЕГУЛИРОВАНИЯ В УКРАИНЕ

Аннотация. Статья посвящена проблеме выбора оптимального режима монетарного регулирования инфляции та обоснование необходимости введения инфляционного таргетирования в Украине..

Ключевые слова: инфляция, монетарная политика, монетарный режим, таргетирование инфляции.

INFLATION & SELECTING THE OPTIMAL REGIME OF MONETARY REGULATION OF INFLATION IN UKRAINE

Abstract. The present article is dedicated to the problem of selecting the optimal regime of monetary inflation regulation, the rationale for establishment inflation targeting in Ukraine.

Keywords: inflation, monetary policy, monetary regime, inflation targeting.