

4. Кан Е. Ю. Нейромаркетинг — механизм манипулювання потре-
бителями [Електронний ресурс] / Е. Ю. Кан // Бизнес навигатор. —
2009. — № 1. — Режим доступу:

http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/biznes/2009_1/2009/01/090117.pdf.

5. Психологія кольору в друкованій рекламі. — Режим доступу:
<http://www.ukrop.com.ua/directory/style/family/psychology?cur>.

6. Грицюта Н. М. Етичні засади нейромаркетингових технологій ре-
кламування тютюнової індустрії / Н. М. Грицюта // Вісник Харківської
державної академії культури: зб. наук. пр. Вип. 35. — Х.: Вид-во
ХДАК, 2012. — С. 195—205.

Дегтяренко А. І.

(ф-т економіки та управління, III курс)

ФОРМУВАННЯ УСПІШНОЇ КОМАНДИ

Очевидні переваги групової роботи не залишаються без уваги і на підприємствах. Тому зараз все більшого застосування набуває організація працівників у команди для успішного виконання корпоративних завдань, але постає питання, чим відрізняється група від команди, як сформувати ефективну команду, як допомогти їй розвиватися та вдосконалюватися.

Зрозуміло, що групою буде будь-який колектив співробітників, сформований для досягнення певної мети чи вирішення проблеми, в якому спостерігається чіткий розподіл праці, повноважень та відповідальності, а члени працюють у зручному для кожного ритмі і результат діяльності групи складається з суми виконаних завдань кожним учасником (тобто індивідуальних цілей). Але не кожна група може стати командою.

Так, усі члени команди мають одну спільну мету, і на перше місце виходять інтереси і цілі всієї команди, а не власні. В команді наявна відповідальність за наближення до кінцевої мети. Прийняття рішень здійснюється командою загалом на основі тісної комунікації (взаємоповаги та допомоги, обміну інформацією та досвідом), тобто домінує поняття «ми», а не «я і вони». У справжній команді всі члени зв'язані довірою, колеги покладаються на компетентність, професіоналізм та старанність один одного. В команді існує розподіл праці та обов'язків, але він базується не тільки на спеціалізації людини, а й на стилі мислення,

темпераменті. Таким чином визначаються ролі, які можуть змінюватися залежно від вимог ситуації. Також, учасники йдуть до перемоги, дотримуючись правил співпраці, які виробили самостійно [2; 3; 6].

Формування продуктивної та успішної команди потребує часу, зусиль та ресурсів, тому варто чітко встановити, у яких випадках доречно формувати команди. Якщо проблема чи задача досить складна, але не термінова, і потребує широкого кола спеціалістів з різносторонніми підходами до її вирішення, то створення команди стане доречним. Поштовхами для створення команди можуть стати поганий розподіл функцій на підприємстві, неузгодженість роботи підрозділів, недоліки у системі делегування чи мотивації та бажання підвищити творчу активність співробітників. Завадити формуванню успішної команди може висока конфіденційність інформації, що сильно обмежує коло членів, або обмежена самовіддача через особисті проблеми учасників [5; 6].

Для формування нової команди найкраще залучити консалтингову компанію, яка б допомогла кадровій службі організації. Для відбору учасників команди важливо оцінити їх професійні та особистісні компетенції. Для цього проводять атестації, тестування інтелектуальних здібностей, ділові та рольові ігри. На наступному етапі треба дослідити міжособистісні переваги учасників, щоб запобігти можливим конфліктам. Менеджер може використовувати метод спостереження, соціометрії, структурованих бесід. Таку оцінку доцільно проводити з певною періодичністю. Третій крок буде полягати у навчанні команди технологіям роботи та ефективним комунікаціям, що можна зробити за допомогою тренінгів та проведення «круглих столів». Четвертим етапом є посилення командного духу. Тут корисно включити загальні корпоративні заходи. П'ятий крок — це супровід діяльності команди. Цей крок триває протягом усього часу роботи команди і забезпечує її життєдіяльність. Сюди входить турбота про задоволення потреб учасників команди, гнучка реакція на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, формування матеріальної і нематеріальної системи мотивації, системи оцінки особистих внесків та загального результату діяльності команди [4; 7].

Також варто знати, які етапи проходить команда на своєму шляху, і відповідно до них розробляти стратегію управління її розвитком та діяльністю (табл. 1).

Таблиця 1

ХАРАКТЕРИСТИКА ЕТАПІВ РОЗВИТКУ КОМАНДИ

Етап розвитку	Коротка характеристика	Внесок менеджера
<i>Формування</i>	Визначається склад команди, мета, правила та механізми співпраці, методи досягнення цілей, формуються стосунки та взаємозв'язки, виділяються ролі учасників	Познайомити членів команди, створити невимушену атмосферу, пояснити мету, завдання та процедуру виконання завдань, допомогти у формуванні правил взаємодії, проводити тренінги на тему командної роботи, час від часу перерозподіляти ролі, щоб виявити індивідуальні схильності, сильні та слабкі сторони членів
<i>Конфронтація</i>	Підвищується конфліктність та конкуренція, оскаржуються досягненні результати, з'являється суперечність індивідуального та командного, визначаються ціннісні орієнтири, формується готовність прийняти ризики співпраці	Необхідна найбільша підтримка, оскільки більшість команд розпадаються саме в цей час. Менеджеру потрібно зберігати позитивне налаштування, допомагати успішно вирішувати суперечки, відкоригувати правила співпраці, розвивати довіру між учасниками, мотивувати до спільної роботи, зосереджувати увагу на досягнутих успіхах та на командній меті, формувати відчуття «ми», розвивати лояльність між учасниками та заводити встановленню авторитарного лідерства
<i>Нормалізація</i>	Досягнення згоди, суперництво змінюється кооперацією, учасники зосереджуються на командних цілях, підвищується довіра, учасники беруть на себе відповідальність не тільки за свої дії, але і за результат роботи всієї команди	На стадії нормалізації та співпраці менеджеру варто сприяти згуртуванню команди, забезпечити формування механізмів ефективної діяльності, підтримувати комфортну атмосферу єдності та взаєморозуміння, стимулювати використання конструктивної критики, створити дієву систему мотивації, контролювати результати та координувати діяльність, забезпечити командне самоуправління та розвиток особистісних якостей її членів. Окрім цього варто мінімізувати втручання зі сторони і дати команді йти власним шляхом, орієнтуючись на власні командні цінності та уявлення, які можна почерпнути з прикладу інших успішних команд

Етап розвитку	Коротка характеристика	Внесок менеджера
Плідна співпраця	Процесом вже керує вся команда, а не лідер, спостерігається взаємна підтримка та допомога, комфортна атмосфера та плідна співпраця, легка адаптація до змін, особистісний розвиток членів	
Розформовування	Після виконання своєї мети команда може припинити свою діяльність, доки перед нею не з'явиться інша ціль	Тут основним критерієм успішності команди є готовність учасників швидко знову зібратися разом і приступити до роботи, тому великого значення набуває забезпечення зворотного зв'язку

Джерело: складено за [1; 5; 8].

Отже, створення команди можна вважати успішним, якщо мають місце такі основні характеристики:

- Члени команди легко збираються разом, що свідчить про їх готовність приступити до роботи, швидко передачу інформації, координацію та тісну неформальну взаємодію.
- Лідер визнаний командою, але не домінує, його роль в залежності від ситуації може змінюватися. В командному обговоренні приймають участь усі, а рішення приймаються при збереженні відносної одноголосності. Завдання рівномірно розподіляються між членами, які можуть допомагати один одному.
- Наявний синергійний ефект — коли результат діяльності не просто дорівнює сумі внесків кожного, а є командний приріст (як приклад $2 + 2 = 5$) [3; 9].

Література

1. Баннов Р. На старт, внимание... Что главное на этапе формирования команды // Управление компанией.— 2008. — № 7. — С. 18—23.
2. Верхоглазенко В. Типы команд в деятельности // Бизнес-Академия. — 2003. — № 7. — С. 34—42; №8. — С. 51—59.
3. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 224 с.
4. Друкат В., Вилер Дж. Управление самоуправлением // Секрет фирмы. — 2004. — № 30. — С. 86—91.

5. Ларсон Э. Команда: как создать непобедимую группу единомышленников. —

http://www.elitarium.ru/2006/03/07/komanda_kak_sozdat_nepobedimuju_gruppu_edinomyshlennikov.html.

6. Савицкая Л. Команда голиафов: когда $6 + 2 = ?$ —

<http://www.management.com.ua/hrm/hrm140.html>.

7. Тарнопольская М. Как создать команду мечты? —

http://www.retail.ru/article/all_retail/team_retail/.

8. Тэппинг Д. Четыре этапа развития команды. —

http://www.elitarium.ru/2011/08/03/chetyre_etapa_razvitija_komandy.html.

9. Херб Э., Лесли К., Прайс К. Командная работа. —

<http://www.management.com.ua/hrm/hrm092.html>.

Демченко Н. Л., Лесик Н. В.

(ф-т управління персоналом та маркетингу, III курс)

НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

На сучасному етапі економічного розвитку значно підвищується пріоритетність нематеріальної мотивації працівників для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Але ще у минулому сторіччі один із успішних американських підприємців Г. Файрстоун зазначав: «Я ніколи не вважав, що лише заробіток може привабити, об'єднати і втримати гідних людей. На мою думку, уся справа в грі» (цит. за: [1, с. 160]). Саме він, застосувавши на своєму підприємстві такий метод нематеріальної мотивації як конкуренція між денними та нічними виробничими змінами, вивів його зі стану банкрутства. Необхідно зазначити, що застосування інструментів нематеріальної мотивації з метою підвищення продуктивності праці змінювалося із розвитком ринкової економіки. Можна виокремити основні чинники, що обумовили трансформаційні перетворення у сфері трудової мотивації: зміни в структурі та якості сукупної робочої сили, зміни у змісті праці, зміни у якості життя працівників, а також вичерпання резервів підвищення ефективності праці за рахунок фізичних можливостей людини.

Досвід зарубіжних країн-економічних лідерів засвідчує пріоритетність методів нематеріальної мотивації, що застосо-