

IV РОЗДІЛ УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЖИТТЯ

УДК 159

*Воробйова Є.В.
Харків, Україна*

КОМАНДНА РОБОТА У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ

Загальна постановка проблеми. На сучасному етапі суспільного розвитку найбільш вагомим ресурсом будь-якої соціально-економічної системи є люди, їх знання, здібності, система цінностей, творча активність тощо, так званий персонал.

Тому в умовах становлення ринкової економіки в нашій країні особливе значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність підприємств і організацій.

Зв'язок проблеми з важливими теоретичними і прикладними питаннями. Актуальність теми обумовлена, по-перше, загостренням конкуренції в умовах глобалізації, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, по-друге, швидкістю змін умов діяльності в техніко-технологічних, промислово-виробничих, соціальних сферах; по-третє, посиленням невизначеності зовнішнього середовища, по-четверте, необхідністю диверсифікації організаціями своєї діяльності.

Сьогодні, в організаціях різко зростає роль і значення системи управління здатної своєчасно приймати адекватні рішення та створювати всі необхідні умови (ресурсні, фінансові, кадрові, інформаційні, іміджеві тощо) для їх реалізації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій переконливо свідчить, що проблемою командної роботи займаються учені здебільше у контексті формування ефективної команди в організації (Карамушка Л.М., Ковальова В.І., Кравченко В.О., Філь О.А, Черепаха Г.С.). Сутність команди, а також процес створення команди досліджують такі автори, як М. Бронштейн, П. Хохлова, А. Пригожин, Е. Ємельянов, С. Поварницина та ін.

Враховуючи вищевикладене, **мета даної статті:** визначити та проаналізувати головні аспекти командної роботи, а також виявити головні показники її ефективності у професійній діяльності менеджера.

Виклад основного матеріалу. Як відомо, успіх сучасної організації залежить не тільки від професіоналізму та особистісних якостей управлінського апарату та персоналу, але й від спільної діяльності колективу в цілому.

Наприклад, будь-яка спортивна команда досягає успіхів у змаганнях завдяки так званому “командному духу”. Те саме стосується і команди менеджерів, згуртованість якої може вивести діяльність підприємства на високий рівень, допомогти підприємству вижити в умовах конкурентного середовища. Проблема формування і існування команд є актуальною для всіх видів діяльності як в комерційній, так і в некомерційній сфері.

Аналіз психолого-педагогічних джерел, а також управлінської літератури дозволяє визначити команду як спільність людей, які займаються загальною справою, співвідносять свою особисту мету із загальною, і свідомо взаємодіють один з одним з метою її досягнення, при цьому їх супроводжує процес самореалізації.

В організації, по суті, команди є робочими групами, які створюються для вирішення певних завдань; їм надаються усі необхідні ресурси і повноваження для досягнення кінцевого результату, за який вони, звісно, несуть повну відповідальність [1, с.231].

Команда характеризується такими ознаками:

- об’єднання людей для виконання спільної роботи.
- спільна мета. Вона може формуватися внаслідок взаємного впливу індивідуальних цілей членів групи або визначатися ззовні, відповідно до місії організації, але завжди буде єдиною для всіх;
- психологічне визнання членами команди один одного. У його основі – спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність характерів тощо; практична взаємодія людей у процесі досягнення спільної мети. Внаслідок такої взаємодії потенціал команди стає істотно більшим від суми потенціалів його членів (синергетичний ефект), що досягається підсиленням інтелектуальних можливостей членів команди, підвищенням продуктивності їхньої праці внаслідок раціонального розподілу робіт, кооперації тощо.
- наявність взаємної та колективної відповідальності. Кожен член команди в равній мірі відповідальний за виконання поставлених перед командою завдань.

На основі детального розгляду позицій вітчизняних та зарубіжних авторів щодо взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей, можна виділити такі основні принципи командної роботи:

- колективна діяльність членів команди для досягнення спільної мети;
- результативність виконання завдання та діловитість спілкування;
- активність та особиста відповідальність кожного за результат діяльності команди;
- взаємна відповідальність та взаємозвітність членів команди;
- партнерство, взаємопідтримка та взаємозбагачення (взаємонавчання, взаєморозвиток та ін.) один одного;

– створення умов для особистого і професійного розвитку членів команди, індивідуальної самореалізації (за зручною для кожного індивідуальною програмою);

– принцип довіри членів команди один одному;

– принцип гуманізму і толерантності [2, с.85].

Що стосується безпосередньо створення команди, або командоформування, то це новий метод розвитку організації, який з'явився в кінці 80х – на початку 90-х років в США та Західній Європі і швидко здобув популярність.

Хохлова П.Т. [3] розглядає командоформування не лише як процедуру створення згуртованого колективу організації, а як: «організоване зусилля із поліпшення командної ефективності. Воно може включати визначення і роз'яснення політики/цілей; пошук більш інноваційних і творчих шляхів рішення завдань; поліпшення управлінської практики в таких областях, як міжособистісна комунікація, ухвалення рішень, делегування, планування, наставництво, розвиток кар'єри, стимулювання; поліпшення взаємодії між членами команди; поліпшення зовнішніх стосунків (з клієнтами, постачальниками); поліпшення взаємодії з іншими робочими групами; вдосконалення продуктів і/або послуг».

При формуванні команди потрібно перш за все враховувати фактори, які впливають на даний процес, а також безпосередньо на команду. Ці фактори можна поділити на три групи:

1. Організаційні фактори. До них відносяться різні організаційні труднощі, які не можуть контролювати та якими не можуть управляти навіть самі команди.

2. Управлінські фактори: визначення цілей створення команди та очікуваних результатів; вибір напрямків діяльності команди; отримання необхідних матеріальних та нематеріальних ресурсів та механізмів для підготовки членів команди; визначення перешкод, з якими може зіштовхнутися команда та пошук шляхів їх подолання.

3. Індивідуальні фактори. При виборі членів команди, а також під час розвитку персоналу необхідну враховувати: технічні та особисті навички та можливості, які необхідні для якісного виконання командної роботи; необхідність додаткового навчання і розвитку кожного співробітника для перетворення його в ефективного члена команди; мотивація кожного члена команди; визначення ключових ролей в команді [4, с.38].

При формуванні команди дуже часто керівники здійснюють суттєві помилки, що призводить до погіршення діяльності підприємства та швидкого розпаду команди. Так, при створенні команди дуже часто менеджери висувають на перший план сумісність працівників, не враховуючи при цьому рівень професіоналізму, спеціальних знань, умінь та навичок учасників команди. Якщо обирати працівників лише за таким принципом, це призведе до того, що у

команді не буде кваліфікованих працівників і відповідно нікому буде виконувати складні та важливі для підприємства завдання. А це, в свою чергу, негативно вплине на діяльність підприємства в цілому.

Неефективність діяльності команди може бути пов'язана і з тим, що керівники формують команду з лідерів. При цьому між працівниками починає розвиватися суперництво. Кожен з лідерів вважає лише себе правим та лише свої ідеї правильними та доречними. При цьому жоден з них не хоче виконувати доручення іншого, оскільки кожен хоче максимально впливати на всіх членів групи. Це призводить до розвитку внутрішніх конфліктів, які неможливо уникнути при зіткненні різних стилів керівництва.

Команда, в якій є лише один лідер, а всі інші учасники команди просто послідовники, теж приречена на невдачу. Звичайно, якщо в команді один лідер набагато легше прийти до загальної точки зору, вища згуртованість колективу, а у співробітників набагато менше проблем. У такій ситуації виникають інші проблеми. Так, учасники команди якщо і мають свою власну думку, яка суперечить думці всієї команди і в той же час є правильною, не висувають її, щоб не порушити гармонійність колективу. При цьому у працівників існує лише одна задача – триматися загальних поглядів в обговоренні. В результаті команда приймає рішення, яке не зачіпає нічий інтересів.

Саме тому для ефективного формування команди перш за все важливим є дотримання двох основних принципів. Перший з них – це правило мінімального оптимального розміру команди. Ніщо так негативно не діє на команду як «зайві люди». Механізм їх впливу на організацію отримав назву «ефект ледаря» (loaffing effect). Полягає він в тому, що людина, налаштована на роботу, але позбавлена її через невиваженість справ, відчуває почуття незручності. У неї виникає бажання якось замаскувати цю ситуацію. Найпростіший і природний вихід – відволікти від роботи кого-небудь із колег. Другий принцип – це необхідність чіткого позиціонування учасників. У кожного працівника повинна бути своя роль та свої завдання. Важко уявити собі футбольну команду, в якій будуть одні воротарі [5].

Коли вже команда сформована, досить часто вона не відповідає основним принципам команди та вимогам. Так, Пригожин А. [6] визначає такі хвороби, які можуть виникнути у команди:

1. "Пасажири автобуса". Кожний учасник команди виконує лише власні завдання і його не хвилюють проблеми та задачі інших. При цьому виконавши свою роботу, працівник не намагається якось підтримати та допомогти співробітнику.

2. "Ми і він". Інтереси підлеглих та керівника не співпадають, що призводить до неналежного виконання учасниками команди своїх завдань.

3. "Один на полі, усі інші на трибунах". Керівник не вміє делегувати повноваження. При цьому менеджер виконує всю основну роботу, а підлеглі

лише спостерігають та коментують. Така ситуація досить часто зустрічається на підприємствах, і головна помилка тут саме керівника, який не вміє належним чином організувати роботу.

4. "Кожен несе свою валізу, але без ручок". Така ситуація в команді виникає тоді, коли працівники навантажені роботою, але при цьому у них немає необхідних ресурсів для виконання поставлених задач.

5. "Хор солістів" . Така проблема в організації виникає коли при формуванні команди були враховані лише знання та навички працівників, при цьому не бралися до уваги індивідуально-типологічні особливості кожного індивіда. Тобто у команді велика кількість кваліфікованих співробітників, які не можуть працювати разом.

6. "Грізний батько і налякані діти". Керівник залучає підлеглих до прийняття управлінських рішень. Якщо ж рішення були помилковими або не приносять успіху, то винними є працівники.

7. "Багато розумних, мало дорослих". Фахівці високого класу на чолі з сильним керівником уникають взяття на себе відповідальності, яка ширше за їх прями обов'язки, ухиляються від участі в прийнятті рішень, які стосуються організації в цілому, в усьому покладаючись на лідера. Або він сам вважає: "Вони молодці, але тут мені видніше".

8. "Негативна селекція". Керівник боїться конкуренції, тому формує команду, яка за рівнем досвіду, кваліфікації та знань нижча від нього.

Розглянувши проблеми, які можуть виникнути у команді, можна зробити висновок, що важливу роль в командоформуванні займає менеджер. Тому не варто розглядати створення команди як можливість уникнення відповідальності. Адже саме менеджер повинен допомагати співробітникам виробити єдину систему цінностей як фундаментальну основу організаційної культури, ставити перед ними цілі, які їх надихатимуть, підтримувати в досягненні бажаних результатів, створювати необхідні умови праці і забезпечувати засобами досягнення мети.

При формуванні команди необхідно усвідомлювати, що команда – це не просто один з можливих ресурсів для виведення організації на новий рівень. Командоформування діє лише тоді, коли застосовується в потрібний час і в потрібному місці. Тобто перш за все команда повинна створюватися для вирішення конкретних проблем та задач. Крім того необхідність в команді виникає тоді, коли керівник усвідомлює, що у нього накопичилась велика кількість невирішених задач, з якими він просто не в змозі справитися самотійно. А для вирішення цих задач необхідний не просто помічник, а група працівників, які б загальними зусиллями, допомагаючи та підтримуючи один одного виконали б ці завдання, позитивно впливаючи на результати діяльності підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, в процесі командоформування керівнику потрібно багато в чому вчитися і не забувати, що ефективна команда може складатися з різних учасників, а згуртованість та взаєморозуміння досягається активними методами навчання. Крім того важливою умовою створення команди є наявність у керівника лідерських якостей та організаторських здібностей.

У подальшому вважаємо за необхідне дослідити особливості формування команд з метою підвищення ефективності діяльності організацій та підприємств різної галузевої специфіки.

Список літератури: 1. Емельянов Е.Н., Поварниціна С.Е. Психология бизнеса [Текст] / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварниціна. — М.: АРМАДА. — 1998. — 511 с. 2. Карамушка Л.М. Технології роботи організаційних психологів: навчальний посібник [Текст] / Л.М. Карамушки. — К.: Фірма «ІНКОС». — 2005. — 366 с. 3. Хохлова П.Т. Team-building как основа современных персонал – технологий [Текст] / П.Т. Хохлова // Управление персоналом ». — 2005. — № 1-2— С. 12. 4. Бронштейн М. Управление командами для чайников [Текст] / М. Бронштейн . — «Диалектика». — 2004. — 320 с. 5. Зачем организации командообразование : [Електронний ресурс]. — Режим доступа : <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=10516> . 6. Пригожин А.И. Когда командообразование не нужно? : [Електронний ресурс]. — Режим доступа : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm218.html>.

Bibliography (transliterated): 1. Emelyanov E.N., Povarnitsina S.E. Psihologiya biznesa [Tekst] / E.N. Emelyanov, S.E. Povarnitsyina. — M.: ARMADA. — 1998. — 511 s. 2. Karamushka L.M. Tehnologiyi roboti organizatsyynih psihologiv: navchalnyy posibnik [Tekst] / L.M. Karamushki. — K.: Firma «INKOS». — 2005. — 366 s. 3. Hohlova P.T. Team-building kak osnova sovremennyih personal – tehnologiy [Tekst] / P.T. Hohlova // Upravlenie personalom ». — 2005. — # 1-2— S. 12. 4. Bronshteyn M. Upravlenie komandami dlya chaynikov [Tekst] / M. Bronshteyn . — «Dialektika». — 2004. — 320 s. 5. Zachem organizatsii komandoobrazovanie : [Elektronniy resurs]. — Rezhim dostupa : <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=10516> . 6. Prigozhin A.I. Kogda komandoobrazovanie ne nuzhno? : [Elektronniy resurs]. — Rezhim dostupa : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm218.html>

Є.В. Воробйова

КОМАНДНА РОБОТА У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ

У статті визначено та проаналізовано головні аспекти командної роботи, а також виявлено головні показники її ефективності у професійній діяльності менеджера. Крім того, визначено роль менеджера у формуванні ефективної команди з метою підвищення ефективності організаційної діяльності. Окреслено перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Е.В. Воробьева

**КОМАНДНАЯ РАБОТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
МЕНЕДЖЕРОВ**

В статье определены и проанализированы основные аспекты командной работы, а также выявлены основные показатели ее эффективности в профессиональной деятельности менеджера. Кроме того, определена роль менеджера в формировании эффективной команды с целью повышения эффективности организационной деятельности. Определены перспективы дальнейших исследований в данном направлении.

E. Vorobjeva

TEAM WORK IN PROFESSIONAL MANAGERS

The paper identified and analyzed key aspects of team work and identified key indicators of its effectiveness in a professional manager. In addition, defines the role of manager in forming an effective team in order to improve organizational performance. The prospects for further research in this area.

Стаття надійшла до редакції 20.01.2012

УДК 351.85

*Кащев Л. Б, Хижняков Є.Г.
Харків, Україна*

**АКТУАЛЬНІСТЬ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БАЗОЮ
ДАНИХ ДЛЯ ПОШУКУ ТА ВИПЛАТИ КОШТІВ ПІЛЬГОВОМУ КОН-
ТИНГЕНТУ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ**

На сьогодні в Україні право на пільги має більше третини населення. Законодавство про пільги, яке становлять понад 50 законодавчих актів, сформовано переважно на початку дев'яностих років ХХ сторіччя, з метою захисту населення від економічної нестабільності та спрямовано на реалізацію конституційного права кожного громадянина на забезпечення достатнього життєвого рівня. Основними джерелами фінансування витрат, пов'язаних з наданням пільг, є державний та місцеві бюджети. Частина таких витрат здійснюється підприємствами, на яких працювали або працюють пільгові категорії громадян, а також підприємствами, які надають житлово-комунальні, транспортні та інші послуги.

Постановка проблеми. Актуальність обраної теми полягає в тому, що Українське законодавство передбачає для громадян систему пільг, переваг, гарантій і компенсацій, що становлять собою правові засоби забезпечення