

Секція 6. Стратегічне управління формуванням людського капіталу

Кобушко Я.В., к.е.н., старший викладач

Сумський державний університет,

м. Суми, Україна

ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Застосування командної роботи в організаціях сприяє досягненню успішних результатів діяльності, підвищенню їх конкурентної здатності, більш повному використанню досвіду та вміння персоналу. Необхідність застосування командних методів визначається стратегією організації і допустимим рівнем їхнього поширення.

Одним із перших прикладів впровадження командних підходів у практику управління людськими ресурсами були «Японські гуртки якості». Спочатку вони створювалися для забезпечення контролю якості роботи в цехах. У сучасних умовах господарювання «гуртки якості» розглядаються як вид колективної діяльності і важливий засіб виховання відданості фірмі і підвищення відповідальності. Протягом 1924-1932 рр. в США були проведені Хоторнські експерименти з метою дослідження значення емоційних міжособистісних стосунків, «групового духу» для підвищення ефективності діяльності членів групи. Так у кінці 60-70х років ХХ століття в практиці менеджменту США і Західної Європи поширюється ідея командних методів роботи. Отже, передумовою виникнення та дослідження сутності феномену «командної роботи», як форми організації співробітників для досягнення очікуваного результату, є пошук нових управлінських інновацій в сфері менеджменту людських ресурсів.

Дослідженням особливостей застосування командного підходу в управлінні персоналом займалися такі вчені, як М. Белбін, М. Геллерт, Т. Грабенко, Т. Зінкевич-Євстигнеєва, В. Горбунова, Ю. Жуков, А. Журавльов, Г. Кузнецова, Р. Лайкерт, В. Манихін, К. Новак, А. Огнев, О. Павлова, Г. Сартан, К. Фопель, Д. Фролов та ін.

Командотворення - це інструмент управління персоналом, що ґрунтується на цілеспрямованому впливі керівника на групу рівноправних працівників різної спеціалізації з метою їх самоорганізації та спільної діяльності для досягнення поставлених цілей.

Формування команд для виконання окремих специфічних завдань є найкращим джерелом оновлення організації. Так, використання команд як основних сполучних ланок і факторів організаційної адаптації має велике значення для стратегічних цілей діяльності організації. За допомогою команд керівник може перевіряти адекватність існуючої організаційної структури, а також можливості людей, що включаються в такі команди [1].

Аналіз досліджень проблематики командного менеджменту показав, що існують такі основні підходи до формування команди, табл.1.

Таблиця 1 – Підходи до формування команди [2]

Підходи	Сутність
Цілеорієнтований	дозволяє членам команди здійснювати вибір і реалізацію командних цілей за допомогою консультанта.
Міжособистісний	базується на міжособистісних відносинах у команді, міжособистісній компетентності, внутрішньоконандній комунікації.
Рольовий	передбачає проведення дискусії і переговорів серед членів команди щодо їх ролей, зміни командної поведінки в результаті зміни виконання, а також індивідуального сприйняття ролей.
Проблемно-орієнтований	припускає організацію заздалегідь спланованих серій зустрічей по фальсифікації процесу за участю консультанта з групою людей, що мають спільні організаційні відносини і цілі. Зміст процесу включає поетапне вирішення командних проблем і досягнення головного командного завдання.

Формування ефективної команди включає такі складові компоненти:

- 1) підбір складу команди, визначення ролей та призначення членів команди; 2)

організація співробітництва в команді на основі делегування повноважень, обміну інформацією, розробки колективних рішень; 3) розвиток команди за її життєвим циклом; 4) знаходження шляхів вирішення конфліктів та усунення психологічної несумісності в команді; 5) моніторинг діяльності команди.

При відборі членів команди найчастіше використовують психологічний відбір персоналу, побудову професіограми, аналіз компетенцій кандидатів, тестування, анкетування тощо. Розподіл ролей ґрунтується на різних методиках визначення командних ролей (Р. Дафта, М. Белбіна), що дозволяють оцінити психологічні властивості членів команди, їх здатності до виконання відповідних ролей, вдалі варіанти сумісності ролей в команді.

Налагодження співробітництва в команді відбувається за допомогою ефективної комунікації та довіри. Організація злагодженої роботи команди ґрунтується на принципах взаємозалежності, колективного виконання завдання, колективної відповідальності за результат, єдиної форми стимулювання, адекватного винагородження за готовий результат, автономного самоуправління команди, підвищеної виконавської дисципліни, добровільності входження в команду, синергетичного ефекту[3].

Групове прийняття рішень у команді є необхідним, коли важливі демократичність процесу пошуку рішень і широка участь усіх членів команди в вишукуванні резервів для досягнення результату. Індивідуальне прийняття рішень більш ефективно у випадках, коли рішення має бути прийняте у стислі терміни і необхідна персональна відповідальність за його наслідки.

Розвиток команди відбувається послідовно, рис.1. Для кожної стадії життєвого циклу важливим є усвідомлення членами команди

особливостей та загроз їх перебігу, використання керівником необхідних рекомендацій для успішного подолання командою усіх стадій розвитку.

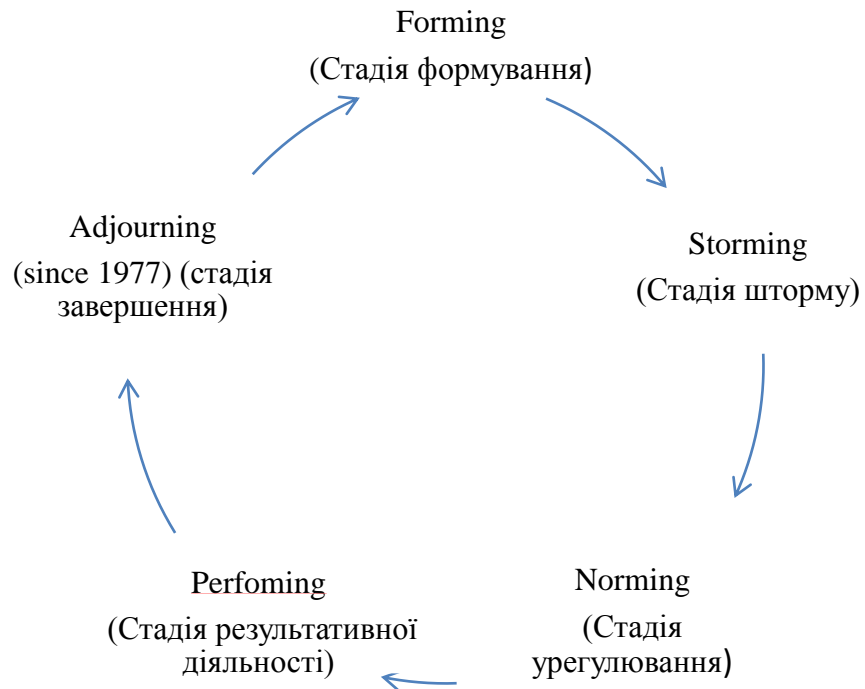


Рис. 1 – Стадії розвитку команди за Такменом Б.В. [4]

Управління конфліктами в команді спрямоване на визначення причин, видів, стадій перебігу конфлікту. Своєчасний вибір варіантів поведінки у конфліктній ситуації дозволить попередити загострення суперечностей та подолати конфлікти у команді. Основним інструментом вирішення конфліктів є переговори.

Досягнення психологічної сумісності, тобто взаємоприйняття членами один одного, базується на схожості цінностей, мотивів, потреб й інших психологічних характеристик особистості, та дозволяє підвищити можливість виконання завдань командою.

Моніторинг ефективності діяльності команди дає змогу визначити доцільність застосування даної форми управління персоналом, зокрема економічну вигідність витрат на її створення, підтримку і стимулювання в

порівнянні із звичайними традиційними формами роботи. Ефективність діяльності команди - це величина приросту успішності команди за показниками: 1) стабільне досягнення заданого результату у встановлений термін; 2) стабільний рівень якості робіт; 3) ефективне використання залучених ресурсів; 4) стабільне розширення (або утримання) «ніші» своєї діяльності [5].

Ефективність управління командою залежить від поєднання таких показників: 1) сфери діяльності команди; 2) умови завдання, поставленого перед командою; 3) згуртованості команди; 4) особистих професійних характеристик членів команди; 5) наявності виражених лідерських якостей у керівника команди; 6) особливостей міжособистісних відносин у команді; 7) критеріїв мотивації членів команди; 8) чисельності команди.

Сьогодні командотворення виступає найбільш доступним та ефективним інструментом управління персоналом, що дозволяє перетворити групу співробітників на згуртовану команду спеціалістів, які спільно працюють над поставленими цілями та розділяють відповідальність за досягнутий результат.

Література:

1. Кузнецова Г.Д. Лидерство и командообразование/ Г.Д. Кузнецова, В.В. Манихин, А.С. Огнев. – М.: МГГУ, 2010. – 393с.
2. Управление персоналом / Під ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Єрьоміна – М.:Банки і біржі, ЮНІТІ, 1998. - 267с.
3. Коваленко А.В. Создание эффективной команды / А.В. Коваленко. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. - 80с.
4. Tuckman B W. Stages of small group development revisited. // B W Tuckman, M A C Jensen // Group and Organisation Studies, 1977. - vol.2. - no.4. - pp. 419-427.
5. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко // Под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой.- СПб.: Речь, 2004. - 304 с.