

Сазонова Т. О.,

к.е.н., доцент, Полтавська державна аграрна академія

Осташова В. О.,

к.ю.н., доцент, Полтавська державна аграрна академія

КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сучасні умови функціонування організацій висувають ряд вимог до їх управління та менеджменту персоналу зокрема. Ці умови характеризуються невизначеністю, комплексністю та динамічністю змін, що супроводжуються кризовими явищами в усіх сферах функціонування як держави в цілому, так і окремої організації. З огляду на зазначене, вважаємо за доцільне менеджерам різних рівнів, і особливо вищого рівня, при управлінні персоналом, вирішуючи складні задачі сьогодення, що неминуче виникають при взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища організації, орієнтуватися на командне управління (рис. 1).

За умов командного управління керівництво має спрямовувати власну діяльність на вивчення та володіння знаннями відносно поведінки персоналу, її тенденцій. Також даний стиль управління передбачає відсутність бюрократичних перешкод на шляху до впровадження ініціатив персоналу, з огляду на це більшість працівників має змогу відчувати власну приналежність до результатів діяльності організації. Разом з тим, керівний вплив спрямовується на виховання у підлеглих самостійності та відповідальності за власну діяльність. При командному управлінні використовується широкий спектр методів та інструментів проектного управління – управління, яке застосовують в умовах жорстких обмежень по витратах, строках та якості. Командне управління передбачає специфічне управління персоналом, який об'єднується у окремі команди.



Рис. 1. Основні критерії стилю командного управління

Джерело: складено на основі [1].

Під командою ми розуміємо сукупність фахівців, спеціалістів, що об'єднані єдиною метою, досягнення якої чітко визначене межами завдань, ресурсів та часу; вони є одностайними, які згуртовані навколо єдиного лідера – менеджера проекту; взаємодіють на основі узгоджених очікувань відповідної поведінки один від одного на засадах взаємодовіри та внутрігрупової згуртованості та групової відповідальності.

Переходячи до управління персоналом на засадах командного управління менеджери зазвичай переслідують наступні цілі:

- підвищення ефективності, конкурентоспроможності діяльності;
- удосконалення механізму розподілу функцій, завдань;

- підвищення результативності реалізації усіх функцій менеджменту (планування, організації, координації, мотивації і особливо – контролю);

- формування поля альтернативних рішень і, тим самим, оптимізації процесу обґрунтування та прийняття управлінських рішень;

- створення власної бази даних (командне управління сприяє збору, обробці, акумулюванню, архівуванню значної кількості різнопланової інформації);

- прискорення інноваційного розвитку;

- формування нового мотиваційного механізму та спрямованого впливу на зростання задоволеності працею у персоналу. Зокрема, це досягається шляхом задоволення мотивів приналежності, поваги та визнання, самовираження. Одним із основних засобів досягнення цих цілей є гуманізація праці, основні принципи якого широко застосовується при управлінні командою;

- сприяння зростанню рівня залученості, участі у прибутках та відповідальності за індивідуальну та колективну професійну поведінку персоналу;

- покращення соціально-психологічного мікроклімату в колективі та зниження конфліктної напруги;

- підвищення якості виконуваних функцій персоналом зокрема та показників якості менеджменту в цілому.

Виходячи з вище наведеного, можемо стверджувати, що для ефективного командотворення керівник має забезпечити:

- 1) ефективне цілестановлення;

- 2) чіткість у розподілі командних ролей, обов'язків та відповідальності;

- 3) чіткий зв'язок між індивідуальним та командним результатом;

- 4) вироблення індивідуального командного стилю

взаємодії;

5) раціональний розподіл внутрішнього потенціалу кожного працівника – члена команди, в діяльності команди;

6) активний пошук нестандартних рішень;

7) можливість не тільки формального, але й неформального спілкування членів команди;

8) врахування індивідуальних особливостей та особливостей міжгрупової взаємодії при постановці завдань, мотивації та контролі;

9) виявлення структури команди та врахування її при управлінні командою в цілому та конфліктами зокрема.

Комплексно складові елементи впливу на формування ефективної команди можемо представити наступним чином рис. 2. Спільна ціль є необхідною передумовою ефективності командної діяльності. Для того, щоб ціль, яка ставиться перед командою перетворилася на спільну командну ціль, необхідно, щоб вона співпадала з індивідуальними усвідомленими та неусвідомленими цілями керівника та членів команди. Це досягається, зокрема, завдяки застосування методів та засобів психології управління. Крім того, сформульована перед командою ціль має відповідати SMART-критеріям [2, с. 382; 3]:

1) Specific – конкретність, точність, визначеність, важливість;

2) Measurable – вимірність;

3) Achievable – досяжність, орієнтованість на дії;

4) Relevant – реалістичність, раціональність, практичність, орієнтованість на результат, значимість, забезпечені ресурсами;

5) Timed/Timed-bound – визначеність в часовому діапазоні.

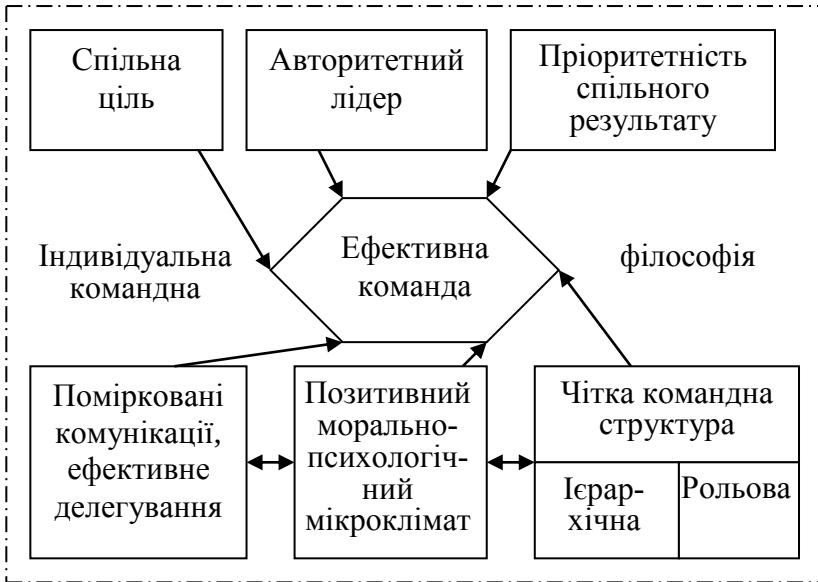


Рис. 2. Комплекс елементів, що формують ефективну команду

Джерело: власна розробка.

Щодо авторитетності лідера, то якщо керівник викликає повагу, співробітники готові без додаткової мотивації виконати його доручення, ставляться уважно до навіть незначних побажань керівництва, намагаються діяти відповідно до його очікувань. Авторитет здобувається протягом життя (трудового життя). Причому його можна здобути, посилити (послабити) або втратити. Тобто, для того, щоб на повну використати цей чинник формування ефективної команди, лідер повинен постійно розвивати власні лідерські компетентності. Зокрема, доцільно наголосити на наступних: вміння самоорганізовуватися – володіння техніками і методиками тайм-менеджменту та самоменеджменту; моральна та психологічна стійкість, стресостійкість; логічність та послідовність (у судженнях,

діях); комунікаційна та конфліктна грамотність; чесність; нестандартність, креативність; впевненість.

Ефективна команда завжди націлена і зорієнтована на отримання визначеного спільного результату, адже саме він є показником ефективності команди в цілому і окремих її членів зокрема. Задля забезпечення дієвості даного чинника одних психологічних методів управління замало. Потрібно розробити чітку та зрозумілу систему мотивації членів команди, яка разом з тим матиме індивідуалізовані відтінки. Так, на наш погляд, при формуванні системи мотивації команди доцільно передбачити наступні напрямки та види мотивації тимчасово створеної команди:

1) мотивація матеріальною винагородою (заробітна плата, премії, бонуси). Причому що розмір заробітної плати (якщо він змінюється), що розмір та умови отримання премій, бонусів мають бути заздалегідь відомими, чітко ув'язані із індивідуальними (командними) результатами;

2) мотивація підвищенням статусу – сутність та умови мають бути відомими членам команди та досяжними;

3) мотивація професійним зростанням, отриманням досвіду (проектного, командного, тощо);

4) мотивація відповідальністю за результат (керівник команди має не тільки контролювати індивідуальні результати членів команди, але й підтримувати у них впевненість щодо значення конкретного їхньої діяльності, результатів, здобутків в межах спільного завдання);

5) мотивація почуттям особистого внеску та залучення – одне з основних завдань керівника – перманентно відзначати внесок кожного члена команди у загальний успіх команди, проекту, організації;

6) мотивація гарантованістю зайнятості – також досить актуальний в сучасних умовах нестабільного функціонування багатьох організацій. Доцільно обережно

використовувати – може призвести до сильної демотивації.

Усвідомлення членами команди значимості пріоритетності спільного результату також можна досягти за допомогою team building, що передбачає реалізацію управлінських функцій керівником команди на перманентній основі відносно формування та менеджменту команди. Передбачається широке використання різних форм особистого спілкування (наради, бесіди, дискусії, презентації тощо) з метою формування передумов для ефективної спільної діяльності. Team building охоплює не лише офіційний пласт діяльності команди, але й неформальний, і є також важливим. Вірно і вчасно організовані неформальні зустрічі завжди будуть фінансово виправдані та сприятимуть задоволенню головної цілі – ефективного командотворення.

Одним з основних принципів створення ефективної команди є забезпечення єдності реалізованих завдань командою та вирішення загальних завдань організації. Успішність цього процесу залежить від того, наскільки члени команди сприймають спільний результат як власний здобуток. Відповідно, роль керівника у визначенні цінності, поставленого перед командою завдання, його пріоритетності не лише для неї, але й для підрозділу, організації вцілому, є провідною. З цією метою керівник має застосовувати практики ефективного лідерства, зокрема й ті, що спрямовані на формування пріоритетності спільного результату (рис. 3), а також ефективне делегування власних повноважень.

Позитивний морально-психологічний клімат в колективі передбачає розроблені та прийняті всіма учасниками команди норми, правила, традиції; практика розподілу влади; розподіл ролей всередині команди; засоби командної взаємодії (координації, налагодження прямого та зворотнього зв'язку, вирішення конфліктів,

прийняття рішень тощо).

Отже, командний стиль управління є адекватний умовам та особливостям, в яких функціонують сучасні організації.



Рис. 3. Керівний вплив на формування усвідомлення пріоритетності спільного результату

Джерело: розроблено на основі [4].

Він дає можливість підвищити результативність діяльності персоналу та організації; нормалізувати морально-психологічний мікроклімат; підвищити рівень мотивації, лояльності, відповідальності, згуртованості, задоволеності працею і рівня ініціативності та довіри персоналу. Все зазначене сприяє не тільки формуванню трудового потенціалу організації, але й повнішому його використанню, що є запорукою ефективного функціонування сучасної організації.

Література:

1. Сартан Г. Командный стиль управления [Електронний ресурс] / Г. Сартан. – Режим доступу : http://www.cfin.ru/management/people/team_style.shtml
2. Тернова И. А. Применение SMART-критериев постановки целей в стратегическом планировании организации : [текст] / И. А. Тернова // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. – 2011. – № 970. – С. 381-385.
3. Корчанов С. В. Концепция SMART-целей – исключительно полезный повседневный инструмент в менеджерской практике [Електронний ресурс] / С. В. Корчанов. – Режим доступу : <http://www.mraking.ru>
4. Бальдони Д. Золотая книга лидера: 101 способ и техники управления в любой ситуации [Електронний ресурс] / Д. Бальдони. – М. : ООО «Издательство «Эксмо», 2015. – 224 с. – Режим доступу : <https://books.google.com.ua>