ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ

АКТУАЛЬНІСТЬ ТЕМИ, ОБ'ЄКТ ТА ПРЕДМЕТ

- **Мета цієї роботи - глибше вивчити правильний підхід по ефективному набору колективу для здійснення будь якого проекту.**
- **Виходячи із сформульованої мети, були поставлені наступні завдання:**
- **- на підставі літературних даних сформувати уявлення про ефективну команді і методах її вивчення;**
- **- виявити основні командоутворення ознаки;**
- **- визначити параметри командного ефективності, факторів, що підвищують чи знижують цю ефективність;**
- **- визначити вимоги і принципи формування управлінської команди лабораторії медичного центру;**
- **- оцінити основні професійні характеристики команди за допомогою оптимального набору тестуючих методик;**
- **- на підставі аналізу результатів застосування тестуючих методик сформулювати системний підхід щодо організації ефективної роботи команди.**
- ***Об'єкт дослідження:* команда «Ekofood» , м. Дніпропетровськ.**

Таблиця 1.1.. Основні відмінності команди від групи

Ознаки	Команда	Група
Взаємозалежність	Дуже сильна	Немає або слаба
Інтереси	Загальна	Особисті
Мета	Загальна мета	Особиста мета
Пріоритетність	Команда № 1	Я № 1
Мотивація	Зсередини (Так хочеться)	Ззовні (так потрібно)
Конкуренція	Направлена зовні	Всередині групи
Спілкування\інформація	Відкрите спілкування та обмін інформацією	Різне \відкрита або закрита
Довіра	Висока довіра	Мало довіри один до одного і групі в цілому
Чисельність	6-20 чоловік	Будь-яка
Лідер/поділ ролей	Так\Так	Не завжди

Оцінка діяльності команди проекту повинна проводиться, насамперед із досягнутих результатів проекту. Періодично оцінюючи рівень досягнення поставленої мети, менеджер проекту має коригувати діяльність команди, вносити зміни у роботу,якщо є необхідність, визначати коло поточних і найважливіших проблем та інше.

Малюнок 1. Джерела формування команди проекту.

Рис.1.2. Джерела формування команди проекту

Рис.2.3. Структура відділу маркетингу «Ekofood»

Якщо команда охоплена загальною ідеєю, заряджена на досягнення мети, то вона вже орієнтована не тільки на матеріальні вигоди. Практично для кожної людини захоплення його ідеєю, схвалення його гарної роботи важливіше грошей. Чим більше у людини професійного досвіду, тим важливіше для нього зізнання. Людям важливий статус, потрібні премії, але плюсом до цього має йти визнання їх заслуг. Саме воно є обов'язковою складовою будь-якої успішної бізнес-системи. Тільки людина, яку по-справжньому цінують, може і хоче реалізувати свій потенціал повністю.

Теорія командних ролей Реймонда Белбін в 80-роки минулого століття справила революційний переворот у підході до управління персоналом. Вона побудована на тому, що будь-яка, навіть найменша, компанія повинна використовувати переваги командної роботи, де кожен грає тільки свою роль. За теорією Р.Белбіна, таких ролей дев'ятій. Для їх визначення він розробив на основі опитувальника спеціальну програму. Нижче представлена таблиця яка на початковому етапі дозволяє розпізнати роль за її характеристиці.

Кожна роль має переваги і недоліки. Причому абсолютно нестрашно, якщо слабкості допустимі. Але якщо в процесі роботи вони трансформуються в неприпустимі, то від такого співробітника буде мало користі.

Таблиця 2.4.. Ролі в команді

Командна роль	Типові риси	Позитивні якості	Допустимі недоліки
Чинний	Консервативний, обов'язковий, передбачуваний	Організаторські здібності, практичний здоровий глузд, працьовитість, самодисципліна	Недолік гнучкості, несприйнятливість до нових ідей
Голова	Заспокійливий, впевнений у собі, контролює себе	Здатність зрозуміти і використати будь-які здорові пропозиції без упереджень; цілеспрямованість	Не вище ніж середній рівень інтелекту та творчих здібностей
Оформлювач рішень	Напружений, состязателен, динамічний	Енергія і готовність кинути виклик інерції, неефективності, благодушності і самообману	Легко провокуємо, дратівливий, неспокійний
Генератор ідей	Серйозно і не ортодоксально мислячий індивідуаліст	Обдарованість, уява, інтелект, знання	Витає в хмарах, схильний не звертати уваги на практичні деталі і формальності
Дослідник ресурсів	Екстравертний, веселий, комунікабельний ентузіаст	Здатність контактувати з людьми і пізнавати нове; здатність відповідати на виклики	Схильний втрачати інтерес відразу після того, як проходить початкова захопленість
Аналітік-стратег	Розсудлива, спокійний, обережний	Розсудливість, вдумливість, чесність	Не має схильності або здатності мотивувати інших
Колективіст	Схильний до спілкування, м'який, сприйнятливий	Здатність пристосовуватися до людей і ситуацій; здатність зміцнювати командний дух	Нерішучість в кризових ситуаціях
Доводячий до кінця	Старанний, організований, сумлінний, обачливий	Здатність контролювати виконання і доводити справу до кінця; прагнення до досконалості	Схильність приділяти надмірну увагу дрібницям, небажання обмежитися задовільним замість кращого

Рис. 2.5. Графічне представлення результатів тестування за опитувальником Белбіну

Організаційна структура управління «Ekofood» являє собою склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць і ланок, які виконують функції управління підприємством. Підприємство самостійно визначає структуру управління, встановлює штати.

Директор підприємства повністю відповідає за управління поточною діяльністю підприємства, йому безпосередньо підпорядковані: начальник відділу забезпечення, головний бухгалтер, головний інженер, головний економіст, начальники відділу збуту, планово-економічного відділу, відділу кадрів, відділу фінансової служби та інженер з охорони праці.

Згідно діючого на підприємстві «Ekofood» на даний відділ покладено виконання наступних функцій і задач:

завдання: координація роботи виробничих і комерційних служб із метою задоволення потреб споживачів і одержання прибутку; вироблення стратегії і тактики підприємства на споживчому ринку за допомогою маркетингових програм.

функції: забезпечення своєчасного укладення договорів, квартальних графіків постачання продукції; організація збуту продукції відповідно до укладених договорів; участь у розробці цінової політики підприємства; організація роботи з реклами продукції, що випускається, вивченню ринку збуту; розробка системи мотивації персоналу щодо систематизації і використання маркетингової інформації; контроль за виконанням експортних замовлень, розширення зовнішньоекономічних зв'язків; забезпечує першочергове постачання у фірмові магазини всього асортименту продукції, що випускається, для вивчення купівельного попиту.

У результаті дослідження виявлено групу керівників, у яких багато спільного. У команді керівників найбільш сильно реалізована функція виробництва результатів, при необхідності команда може вирішувати завдання адміністрування та інтеграції співробітників. Команда неефективна при вирішенні стратегічних завдань.

Сильні сторони команди:

- команда керівників здатна успішно реалізувати поставлені завдання, при чітко окреслених цілях;
- команда слід нормам і правилам всередині організації;
- керівники здатні швидко реалізувати відпрацьовані раніше рішення;
- команда ефективна для оперативного вирішення в кризових ситуацій;
- керівники професіонали у своїй сфері діяльності, напористі і цілеспрямовані;
- команда здатна підтримувати систему всередині організації, здійснювати своєчасний контроль діяльності;
- керівники здатні об'єднувати людей для виконання завдань.

Слабкі сторони команди:

- в команді недостатньо стратегів, здатних генерувати нові ідеї;
- команда не завжди готова до різких змін у діяльності;
- керівникам буває складно при вирішенні нових, нестандартних завдань;
- у команди можуть виникнути складнощі при вирішенні довгострокових стратегічних завдань через орієнтацію на щоденні проблеми;
- при вирішенні завдань недостатній творчий підхід і генерація нових ідей.

Основні внутрішні мотиви команди керівників.

- матеріальна мотивація, залежність рівня матеріальної винагороди від результатів роботи;
- сприятлива моральна атмосфера в колективі.

Порівняння профілю оргкультури зараз з переважним через 5 років

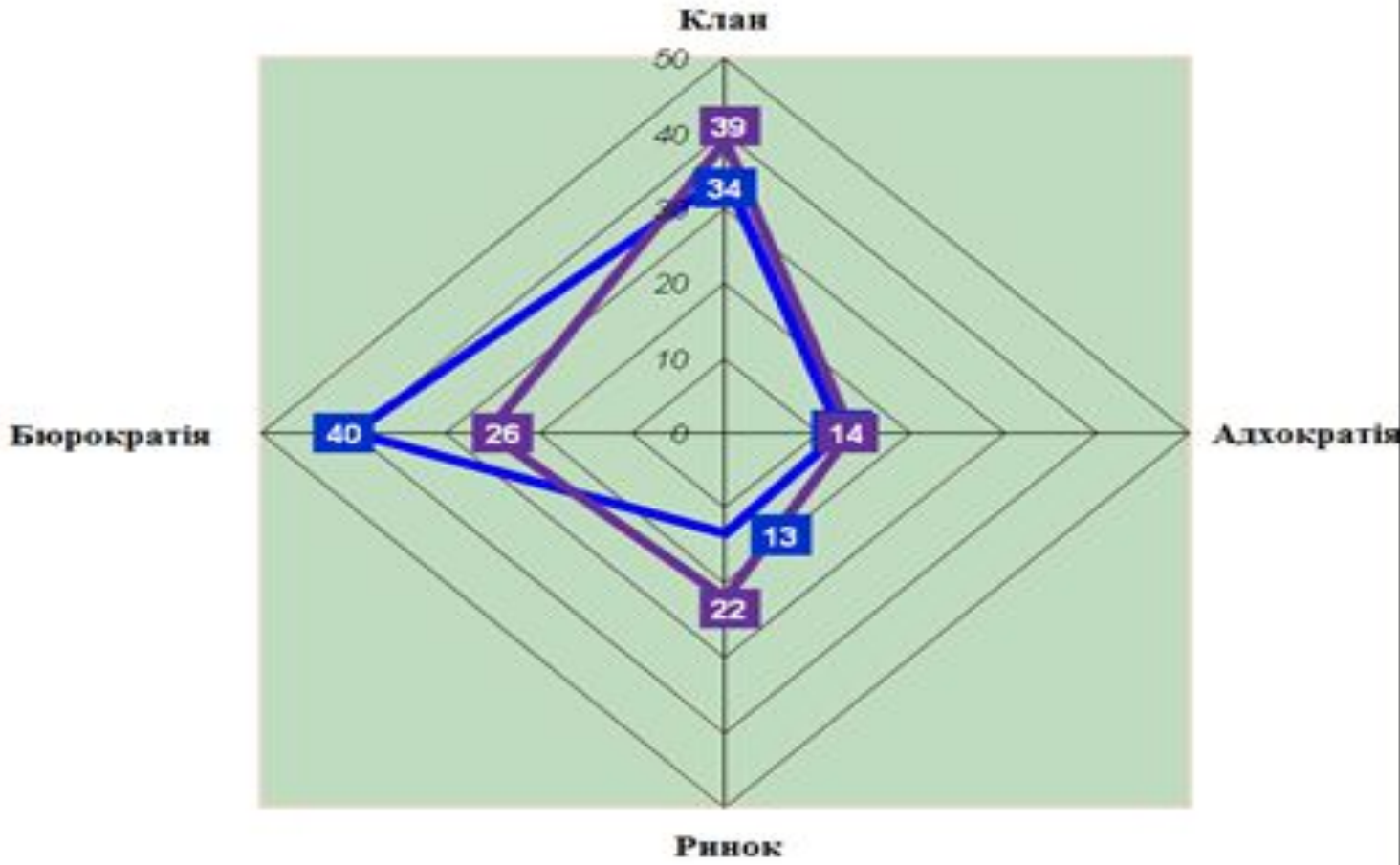

Рис. 2.8.. Графічне представлення результатів за оцінкою культури.

За підсумками діагностики команди і визначення її основних характеристик були сформовані завдання щодо організації ефективної командної роботи.

Аналіз внутрішньої мотивації членів команди виявив подібні внутрішні мотиви це:
- матеріальна мотивація, залежність рівня матеріальної винагороди від результатів роботи;
- сприятлива моральна атмосфера в колективі.

Для задоволення внутрішніх мотивів членів команди і узгодження цих мотивів з цілями організації рекомендовано:
- розробити систему матеріального стимулювання, яка буде пов'язана з економічною моделлю організації, а величина матеріальної винагороди членів команди у свою чергу буде пов'язана досягненням поставлених цілей;
- розробити систему нематеріального стимулювання, засновану на ідеології, місії організації;
- розробити план командоутворюючих заходів для об'єднання співробітників організації, що дозволить підтримувати сприятливу моральну атмосферу.

Таблиця 3.2

Необхідні напрямки зміни організаційної культури

Кланова культура	Адхократична культура
- підвищити; - знизити; + залишити на існуючому рівні	+ підвищити; - знизити; - залишити на існуючому рівні
Передбачає... створення кращого морального клімату; збереження цінностей колективного духу; демонстрація керівництвом турботи про працівників; більш відчутне визнання заслуг найманих працівників; розвиток особистості кожного працівника; необхідність зустрічі керівництва з найманими працівниками;	Передбачає... повернення підприємництву динамізму; створення умов, в яких безпечно йти на ризик; заохочення творчих альтернатив; формування гнучкості та пристосовності; перевірку нових ідей; перехід підприємства в ранг новаторства; спрямування колективу на
Ієрархічна культура	Ринкова культура
- підвищити; + знизити;	+ підвищити; - знизити;

Таким чином, у межах культури підприємства «Ekofood» традиції, ритуали та обряди займають важливе місце. Однак необхідно постійно переконуватися, чи справді з їхньою допомогою передаються ціннісні орієнтації, актуальні для повсякденної реальності, або ж вони служать просто способом прикриття поганого положення справ на підприємстві.

Необхідно зазначити, що на організаційну культуру «Ekofood» можуть вплинути навіть разові відступи від установленого або декларованого порядку. Наприклад, якщо керівництво підприємства хоча б раз забуде провести щомісячне підведення підсумків та нагородження кращих працівників, то це не лише порушить установлені правила, але й продемонструє неготовність керівництва розділяти декларовані цінності, що відразу ж знизить ентузіазм персоналу та його довіру до керівництва, що, природно, не сприятиме зростанню згуртованості колективу.

ВИСНОВКИ

Для забезпечення ефективнішого використання потенціалу працівників, компанії «Ekofood» необхідно зміцнити організаційну культуру шляхом реалізації таких заходів:

- здійснення відділом персоналу постійного моніторингу власної організаційної культури та відстеження інновацій кадрового менеджменту;
- створення цільових груп зі співробітників різних рівнів для розробки та реалізації нових проектів розвитку організаційної культури;
- впровадження більш широкої системи відзнак за позиціями: «За допомогу в реалізації проекту...», «За магнетизм та утримання клієнтів», «За прагнення бути гарною «візитною карткою» компанії», «За відмінне виконання золотих правил компанії» тощо;
- введення на основі опитувань співробітників та аналізу уніформи персоналу «Ekofood» в інших країнах нового дрес-коду співробітників компанії;
- започаткування щорічної традиції святкування Дня співробітника компанії ТОВ.

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!

Усвідомлене управління організаційною культурою необхідне й для того, щоб уникнути її стихійного формування, за якого вона може втілитися не тільки в позитивні, а й у негативні форми, що, як було показано вище, істотно знизить ефективність організації.