

2. Економіка підприємства / Грещак М.Г., Колот В.М., Покропивний С.Ф. та ін. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
3. Живко З.Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства / Живко З.Б. // Вісник НУ «Львівська Політехніка». – 2009. – № 640. – С. 273-278.
4. Крайник О.П., Барвінська Є.С. Економіка праці: Навч. посібник. – Львів: «Інтелект-Захід», 2003. – 208 с.
5. Буряк П.Ю., Кар пінський Б.А., Григорєва М.І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 440 с.
6. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2004. – 432 с.

Надійшла 14.03.2010

УДК 005.336.4

Д. В. ТИМОШЕНКО

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

## СТВОРЕННЯ ПОСТІЙНИХ І ТИМЧАСОВИХ КОМАНД В РАМКАХ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

*В статті наведені технології формування ієрархічної структури підприємства на основі постійних і тимчасових команд-колективів формального і неформального типу.*

*The article deals with the models of corporation's hierarchy constructing on the basis of continuous and temporary teams of formal and informal types.*

*Ключові слова: людський капітал, інтелектуальний капітал, мотивація, інтелектуальний ресурс, соціально-економічна система, тимблдинг, тимчасові команди, проблемні команди, інтелектокористування, інтелектоінтегруючі технології, інтелектомотивуючі стилі управління.*

*Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.* Адаптаційна гнучкість до умов зовнішнього середовища, змін цінностей соціуму є тим напрямком, в якому управління українськими соціально-економічними системами сьогодні має здійснюватися. Управління в умовах постійних змін у співвідношенні еталонних частот біологічного та соціального часу, згідно з якими протягом життя одного покоління людей змінюється декілька поколінь техніки, знань, навичок техніко-технологічного характеру, а також і способів комунікації, втілює у появу в науковому та професійно-практичному обігу таких важливих понять, як «людський капітал», «інтелектуальний капітал» та «інтелектуальний ресурс». В зв'язку з цим людські ресурси в якості «носіїв інтелекту» сьогодні є цінною складовою активів будь-якого соціально-економічного утворення. Відповідно, інвестування в розвиток цих важливих ресурсів та їх ефективне використання є пріоритетним завданням сучасного менеджменту.

*Аналіз останніх досліджень чи публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.* Як детермінована економічна вартість знань, вмінь, навичок, досвіду, креативності та інноваційності персоналу, яка розуміється під поняттям «людський капітал», так і економічна вартість генерованих персоналом інтелектуальних продуктів, трансформованих в інтелектуальну власність, вже довгий час досліджуються в якості «людського» та «інтелектуального» капіталу в наукових працях вчених-економістів, таких як А. Сміт, Дж. Маккуллох, Л. Вальрас, І. Фішер, Е. Денісон, С.А. Дятлов, А.І. Бутенко, Ю.М. Куліков, О.А. Грішнова та інших. Однак, в дослідженнях більшості науковців роль управлінської функції мотивації саме в умовах становлення, формування і розвитку економіки знань з її головними чинниками – людським та інтелектуальним капіталами – зазначена не надто чітко. При цьому мотиваційна діяльність системи менеджменту повинна спрямовуватись на розробку і впровадження управлінської стратегічної парадигми з метою привабливості і закріплення в активах організації відповідних людей, знань, вмінь, досвіду, креативності та інноваційності, що, в кінцевому рахунку, гарантуватиме економічне досягнення сформульованих системою менеджменту цілей.

*Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.* Актуальність теоретичних та практичних досліджень зі збереження людських ресурсів як «цінних активів підприємства», які в подальшому будуть використані в якості фактору розвитку українських соціально-економічних систем, є очевидною при врахуванні значимості людської одиниці в організації, доданні багатогранності та змісту її роботі, підвищенні її відповідальності за прозорість робочого процесу. Практика показує, що організації, які досягли успіху в оптимізації бізнес-процесів, є успішними завдяки продуктивному функціонуванню своїх колективів – це і є ілюстрацією необхідності оптимізації міжособистісних відносин на всіх рівнях, в т.ч. на мотиваційному рівні.

*Постановка завдання.* Як було зазначено вище, ми є свідками того, що суттєві емоційні,

інформаційні та інтелектуальні переваження працівників потребують негайного перегляду та подальшої оптимізації – не лише індивідуальної, а й, передусім, сумісної діяльності всередині різноманітних команд. Більше того, актуалізується мотивація людей здатних виконувати управлінські функції; самі ж технології створення команд та управління ними починають ставати обов'язковим елементом мотиваційного впливу керівника-лідера на підпорядковану йому групу людей. Зрозуміло, більшість з таких технологій є застарілими через їх недостатню гнучкість та невідповідність динамічному бізнес-середовищу. Головною задачею українських організацій є не лише створення нової організаційної структури, що відповідатиме динаміці соціально-економічних умов та відповіді управлінського корпусу на запитання «як довго соціально-економічна система може і взагалі повинна існувати?», або «В чому полягають кризові явища в управлінні групами людей?». Головною задачею продовжує залишатись трансформація простої робочої групи в ефективну команду на основі використання психологічно-мотиваційного впливу шляхом правильного розподілу ролей, функцій і завдань у прямій відповідності з індивідуальним ресурсом кожного учасника. Інакше кажучи, задача заключається у мотивуванні особи або групи осіб до використання свого інтелектуального ресурсу за новими правилами інформаційної економіки.

*Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.* Актуальність приказки «один в полі не воїн» ілюструється сьогодишньою епохою масштабної соціальної трансформації, зміною календарної ери і настанням третього тисячоліття не лише в історичних, часових, біологічних та інших рамках, а й правилах ведення бізнесу [1]. Тому в сучасному тімбідінгу практика використання для посилення інтелектуалізації роботи підприємств різного роду груп-команд (творчих, кризових, проблемних, гарячих, міжфункціональних, самокерівних і т.п.) широко розповсюджена. Класик американської школи менеджменту П. Друкер висловив думку, що організації майбутнього будуть мати пласку структуру, працювати з інформацією і «... переважно будуть організовуватись у вигляді проблемних команд» [2].

Через деякий час авторами роботи [3] була запропонована індивідуалізована форма командної роботи під назвою «гаряча група» (*англ. hot group*), що являє собою невелику команду енергійних особистостей, які ставлять перед собою амбітні цілі і досягають їх. В цей же час з'являється матеріал зі створення команди за технологією «павуча мережа» (*англ. spider's web*) [4], яка дозволяє об'єднати 8-10 «незалежних професіоналів» з отриманням стрибкоподібного ефекту збільшення інтелектуальної потужності в сотні разів.

У свою чергу, «творчі групи» винахідників [5], «групи точкового привнесення інтелекту» [6] та група «кризового управління» [7] подібні до вище вказаних технологій та розроблені вітчизняними фахівцями в галузі управління групами-командами для практичної інтеграції і мотивації носіїв інтелекту.

Незважаючи на ефект, який приносять в загальну справу організації всі ці групи, вони мають і певні недоліки: велика чисельність членів груп, умова тимчасовості їх існування, а також вимога повного отождоження особистості з групою, в зв'язку з чим групи не можуть бути масштабовані на все підприємство, яке є ієрархічною, багаторівневою, структурованою і тривалою системою. Які заходи, в такому випадку, мають здійснюватися для виправлення такого роду недоліків?

В зв'язку з цим питання мотивації інтелектуальної праці окремої особи в групі має бути перенесене на **всіх без виключення членів колективу підприємства (тобто мотивуємо всіх й одразу)**. Ця проблема практичного менеджменту вимагає комплексного вирішення завдань з розробки:

- 1) схеми масштабування ідеології і принципів організації роботи тривалих (команд) і тимчасових (проблемних) груп на основі комбінованого використання їх переваг в рамках підприємства;
- 2) шляхів гармонійного поєднання в процесах інтелектуальної мотивації індивідуальних цілей, інтересів, здібностей, знань, вмінь і досвіду персоналу підприємства з колективним характером діяльності, цілями та інтересами тривалих і тимчасових груп і колективу підприємства загалом;
- 3) рекомендацій зі створення, організації роботи та мотивації інтелектуальної праці тривалих і тимчасових груп з ідентифікацією і використанням індивідуальних здібностей їх учасників (відбір, встановлення рольових функцій тощо).

Потенційно будь-яка організаційно виділена група людей в структурі підприємства може бути трансформована своїм керівником з використанням традиційних технологій командоутворення (*англ. team-building*) в групу-команду – детерміновану кількість професіоналів з додатковими навичками, знаннями і вміннями, які віддані спільним цілям, взаємодіють між собою та підзвітні один одному.

Нетривалі (тимчасові) групи – це проблемні групи, створені із працівників інших функціональних груп, покликані для вирішення конкретної, як правило, критичної для підприємства проблеми, які після її вирішення розформовуються. Цілком очевидно, що будь-яка тимчасова група також потенційно може бути трансформована керівником в групу-команду, особливо тоді, коли і керівник, і делеговані члени мають досвід участі в роботі груп-команд постійного характеру.

Однак, простої трансформації окремих груп недостатньо. Пропонується схема масштабної трансформації підприємства в мережу взаємодіючих груп-команд, кожна з яких підтримує стосунки з іншими командами не лише на традиційних умовах впливу, підпорядкування, відповідальності і командної співпраці. Основою схеми залишається ієрархічна багаторівнева організаційна структура, в якій

рекомендується запровадити командну систему типу «віяло», запропоновану в [8]. При цьому, виконується одна з важливих умов сучасних методів роботи персоналу – можливість паралельної роботи одного працівника за кількома проектами в різних командах. Відтак умовою успішної реалізації такої структури управління є той факт, що кожен член команди вищого рівня в ієрархії організаційної структури підприємства є керівником групи-команди більш низького рівня, а кожен член команди будь-якого рівня може брати участь в інших командах (постійних і тимчасових, формальних і неформальних) на умовах часткового залучення.

Вказана нижче ієрархічна структура підприємства на основі постійних і тимчасових команд формального і неформального типу (рис. 1) сприяє концентрації в групі людських ресурсів, інтелектуальний потенціал яких призначений для вирішення ординарних, неординарних і унікальних інтелектуальних завдань.

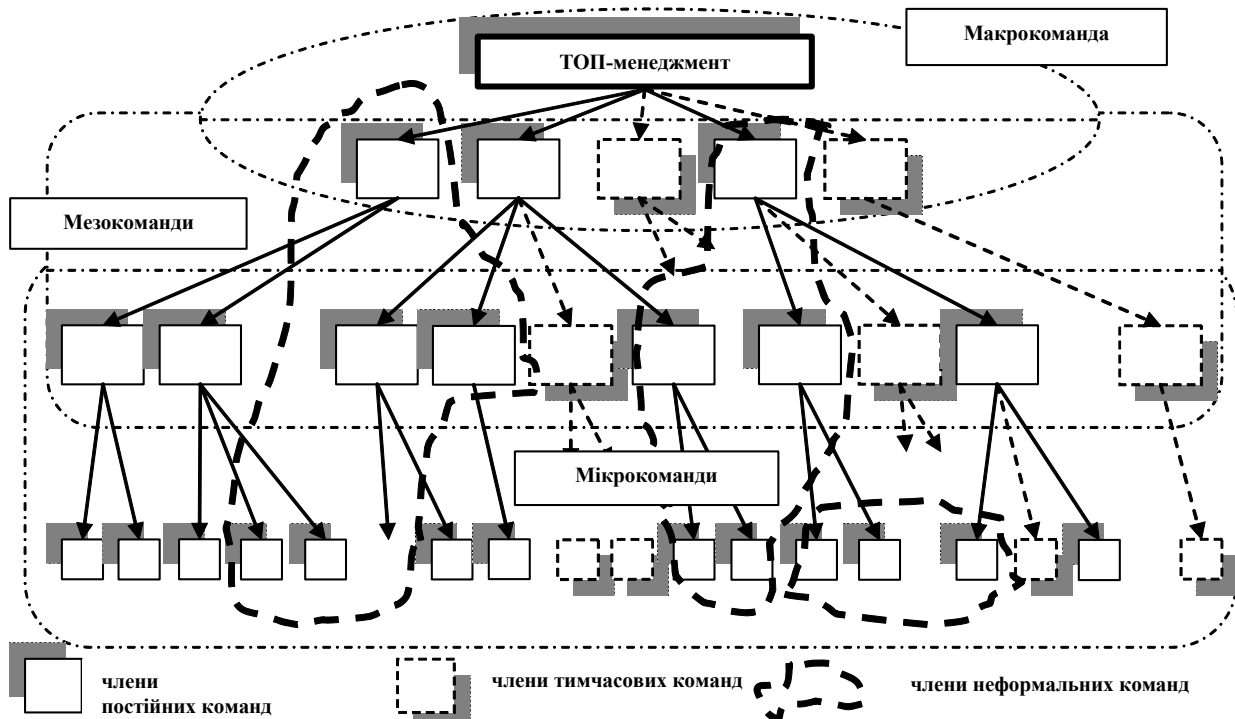


Рис. 1. Ієрархічна структура підприємства на основі постійних і тимчасових команд формального і неформального типу

Для осмислення не лише візуально-теоретичної, але й практичної важливості вище згаданої моделі, вашій увазі пропонується перелік позитивних результатів, яких буде досягнуто керівником соціально-економічної системи при структуруванні її у вигляді мережі тривалих і тимчасових робочих груп формального і неформального (англ. grape-vine) типу:

1. Автономність. Цей важливий чинник є особливо визначальним для роботи тимчасових проблемних групи та полягає або у повній відсутності, або у мінімізації зовнішніх регулювань та обмежень щодо регламенту, часу і місця її роботи, так як відомо, що прискіпливий адміністративний контроль сковує свободу творчості, обмежує ентузіазм і демотивує членів групи.

2. Внутрішня прозорість. Участь у вирішенні важливої проблеми може стати привабливою для працівників підприємства та сприяти формуванню групи тільки тоді, коли існує вільний обіг інформації, коли інформація не приховується, а організація є відкритою для нових концепцій, ідей, пропозицій і рішень. Цьому повинна сприяти організація внутрішньої мережі різного роду неформальних груп і каналів обміну інформацією, покликана за влучним висловом Білла Гейтса забезпечувати «перехресне опилювання інформацією» персоналу підприємства [9] і сприяти його залученню до вирішення виникаючих проблем. Залишаючись внутрішньо прозорим, підприємство і персонал повинні, тим не менше, дбати про збереження інтелектуальної власності.

3. Гнучкість. Важливою умовою слід вважати забезпечення організаційної гнучкості і маневреності, а також мобільності персоналу при переході працівників з посади на посаду, їх делегування для роботи в тимчасових проблемних групах, повернення на посади в постійні робочі групи.

4. Орієнтація на інтелектуалізацію персоналу. Успіх роботи групи визначається інтелектуальним потенціалом, здібностями і вміннями всіх без виключення її членів. А тому така форма роботи буде ефективною тільки при умові, коли керівництвом і системою менеджменту підприємства реалізується політика активного розвитку і навчання персоналу. Чим вищий інтелектуально-ресурсний потенціал працівників, здобутий в процесі створення нових знань і отримання нового досвіду, тим оригінальніші і

цінніші ідеї та пропозиції будуть ними генеровані, опрацьовані і прийняті, тим потужніші економічні наслідки будуть отримані підприємством після їх впровадження і використання у відповідних сферах інноваційної активності.

5. Розповсюдження нових знань. Якщо керівництво підприємства не зацікавлене у формуванні власної концепції і стратегії його розвитку, пошуку і генеруванні відповідних організаційно-економічних, технічних і технологічних рішень інноваційного характеру, а орієнтується на використання сторонніх інновацій, закуплених технологій, запрошених фахівців (наприклад, аутсорсінг) і т.п., то ні постійні, ні тимчасові групи-команди в його структурі ніколи не зможуть з'явитися, а конкурентоспроможність мінімізується. В зв'язку з цим, керівництво підприємства, як одне із потужних складових мотивації інтелектуальної праці персоналу, повинно відкрити канали доступу зовнішньої інформації про нові знання і досвід в сфері діяльності, та підтримувати внутрішню інформаційну прозорість шляхом пропаганди успіхів і досягнень постійних і тимчасових груп та їх учасників.

6. Диверсифікація і децентралізація влади. Значний мотиваційний потенціал несе перерозподіл владних повноважень, які частково переходять до нижчих рівнів ієрархії управління і обумовлені дією в мережі постійних і тимчасових груп наступних чинників:

1) вільний доступ і вільний обмін інформацією зменшує значення статусу і приналежності членів персоналу до тієї чи іншої страти організаційної ієрархії;

2) участь персоналу у формуванні прийняття рішень, встановленні цілей, розробці планів і стратегій дозволяє впливати на майбутні успіхи підприємства;

3) володіння працівниками-експертами унікальними знаннями, які можуть відіграти вирішальну роль в досягненні підприємством успіху;

4) мережа постійних, тимчасових і неформальних груп-команд з їх формалізованими і неформалізованими зв'язками і встановленням коаліцій може впливати на прийняття рішень як окремих керівників, так і груп керівників коаліцій.

7. Інтелектуальна трансформація підприємства. Підприємство, як об'єкт системної мотивації інтелектуальної праці, після створення, початку функціонування, отримання і використання інтелектуальної продукції постійних і тимчасових груп-команд через певний час почне трансформуватися спочатку в «підприємство, що навчається» [10], а потім і в «інтелектуальне підприємство» [11].

В зв'язку з цим, управління мотивацією інтелектуальної праці в групі-команді вимагає, в першу чергу, наявності керівника, який повинен володіти теоретичними і практичними засадами інтелектокористування на основі комплексного використання інтелектоінтегруючих технологій та інтелектомотивуючих стилів керівництва [12].

Узагальнення досвіду створення і управління групами-командами північноамериканської, європейської та вітчизняної шкіл менеджменту дозволяє стверджувати, що для реалізації системи управління мотивацією інтелектуальної праці персоналу підприємства слід сформувати наступні рекомендації для керівників груп-команд.

Керівник групи-команди – суб'єкт мотивації інтелектуальної праці – особа, яка найбільш зацікавлена в продуктивній роботі групи, заінтригована завданням (проблемою), прагне зібрати навколо себе інтелектуальні особистості (лідери).

Керівник повинен володіти певною харизмою, авторитетом, здібностями і вміннями, які будуть приваблювати працівників і, в першу чергу, молодих і творчих. Як правило, ними повинні ставати діючі керівники організаційних одиниць середнього і нижчого рівнів, які орієнтовані на використання методів і технологій мотивації інтелектуальної праці.

Керівник повинен приділяти особливу увагу всебічному і, особливо, професійному розвитку членів групи, їх здатності до роботи в команді, формуючи на цій основі разом з членами групи мотиви щодо підвищення рівня інтелекту, в т. ч. шляхом саморозвитку. Виходячи з цього, в процесі реалізації функцій управління керівник групи повинен виступати скоріше в ролі партнера, учителя (коуча, який не керує, а лише спрямовує до цілі), тренера, ніж традиційного начальника. Такий стиль керівництва передбачає мінімізацію кількості наказів і активізацію спільної інтелектуальної роботи (семінари, дискусії, мозкові штурми тощо) з вирішення проблем. П. Шеремета справедливо зазначив: «Професійна команда цінується тим, що здатна ефективно визначити загальну бізнес-ціль і розподіляти конкретні задачі між собою. В той самий час кожен залишається особистістю, а командні дії є набором індивідуальних рішень. Задача ж гарного лідера заключається в тому, щоб завдати темп, зацікавити, викликати інтерес, інакше кажучи – надихнути, а не лише керувати» [13]. При цьому, індивідуальні та інтегральний інтелект групи буде мотивований до інноваційних проявів всіх складових інтелекту групи і створення нової інтелектуальної продукції.

Згадуючи про наявність в сучасному тимблдінігу різного роду невідповідностей, ми одразу відзначаємо ті, при яких більшість керівників-лідерів, зазвичай, концентрують свою увагу лише на стосунках між членами команди, проте справжня причина криється не тільки в них. Більшість проблем виростають з нечіткості цілей, невідповідності ролей та правил, якими працівники-члени команди керуються. Спроба формування команди у формі випробувальних тренувань також не дасть бажаного

результату, оскільки добре згуртований та «притертий» колектив без фахового впливу керівника-лідера часто демотивується та опускається до рівня звичайного саботажу. Тому задачею керівника-лідера за допомогою постійних і тимчасових команд формального і неформального типу, є збалансування дій кожного працівника в єдине ціле з діями інших членів команди з подальшою організацією їх праці як в умовах виконання рутинної роботи (демократичного менеджменту), так і у випадку кризового управління.

*Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.* Управління мотивацією інтелектуальної праці в масштабах підприємства на основі його структурування у вигляді мережі тривалих і тимчасових робочих груп формального і неформального типу стає можливим завдяки тому, що першою і найважливішою умовою створення будь-якої команди є концентрація в групі людських ресурсів, інтелектуальний потенціал яких призначений для вирішення ординарних, неординарних і унікальних інтелектуальних завдань. Дотримання цих принципів в практиці управління мотивацією інтелектуальної праці персоналу підприємства буде мати наслідком закріплення у свідомості більшості персоналу підприємства визначених пріоритетних цінностей інтелектоорієнтованого управління епохи економіки знань.

### Література

1. Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта / Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале ; [пер. с англ. П. Павловский]. 3-е изд. испр. и доп. – СПб. : «Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге», 2005. – 280 с.
2. Drucker P. The Coming of the New Organization / Peter Ferdinand Drucker // Harvard Business Review. – 1988. – №1 – P. 47.
3. Leavitt H., Lipman-Blumen J. Hot Groups / Jean Lipman-Blumen, Harold J. Leavitt // Harvard Business Review. – 1995. – № 4. – P. 109-116.
4. Henry J., Mayle D. Managing innovation and change / Jane Henry, David Mayle / Open University Business School. – 2<sup>nd</sup> ed. – 2002. – P. 294. Chapter 7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://books.google.com.ua/books?id=NqYZJpKTfNsC&pg=PA87&lpg=PA87&dq=Motivation+of+the+innovation+intellect&source=bl&ots=JY3DpM7TDo&sig=xhbxD1f9sFLTzZdGmXrk8L0SxHA&hl=ru&ei=tDOBSqL9AoSOnQOfiNXoCw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=3#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com.ua/books?id=NqYZJpKTfNsC&pg=PA87&lpg=PA87&dq=Motivation+of+the+innovation+intellect&source=bl&ots=JY3DpM7TDo&sig=xhbxD1f9sFLTzZdGmXrk8L0SxHA&hl=ru&ei=tDOBSqL9AoSOnQOfiNXoCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3#v=onepage&q=&f=false)
5. Формування системи мотивації праці на підприємствах в умовах переходу до ринкової економіки / [за заг. ред. В.М. Гончарова]. – К. : Техніка, 1999. – С. 240.
6. Ревтюк Є.А. Управління виробничо-господарськими комплексами на засадах використання інтелектуально-ресурсного потенціалу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.03 «Організація, управління, планування і регулювання економікою» / Є. А. Ревтюк. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2005. – 20 с.
7. Максим'юк С. В. Управління діяльністю підприємств в кризових ситуаціях : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / С. В. Максим'юк. – Київ : Європейський університет, 2009. – 21 с.
8. Мурсалімова Н. Основні фактори формування управлінської команди / Наталія Мурсалімова // Вісник УАДУ. – 2001. – № 3. – С. 61-63.
9. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / Билл Гейтс. [2-е изд. испр.]. – М. : Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2001. – С. 249.
10. Baines A. Exploiting Organisational Knowledge in the Learning Organisation / Anna Baines // Work Study. – 1997. – № 6 (46). – P. 202-206.
11. Stein R., Pinchot G. Building an Intelligent Organization / Robert G. Stein, Gifford Pinchot // Association Management. – 1995. – № 10. – P. 32-39.
12. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах / В. П. Петренко : [наук. монографія]. – Івано-Франківськ : «Нова Зоря», 2006. – 352 с.
13. Кирьякова А. Партитура для лидера / А. Кирьякова // Комп&ньоН. – 2002. – № 1-2. – С. 46.

Надійшла 14.03.2010