

## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ГРУПОВОМУ ТА КОМАНДНОМУ РІВНЯХ

*Анотація. Викладено результати дослідження щодо визначення змісту понять "команда" і "ефективність групової та командної діяльності". Запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності діяльності груп та команд на підґрунті оцінки її складових: результативності, продуктивності, якості діяльності та ефективності командної взаємодії. Наведено результати впровадження методичного підходу.*

*Аннотация. Изложены результаты исследования по определению содержания понятий "команда" и "эффективность групповой и командной деятельности". Предложен методический подход к оценке эффективности деятельности групп и команд на основе оценки ее составляющих: результативности, производительности, качества деятельности, эффективности командного взаимодействия. Приведены результаты внедрения методического подхода.*

*Annotation. The research results of the definition of the concepts "command" and "groups and teams effectiveness" are presented. Methodical approach to evaluating the groups and teams effectiveness, which is based on estimation its components: performance, productivity work quality, team interaction efficiency are suggested. The results of the methodical approach implementation are offered.*

*Ключові слова: група працівників, команда, ефективність командної діяльності, ефективність групової діяльності; оцінка ефективності груп, оцінка результатів діяльності, оцінка продуктивності діяльності, оцінка якості діяльності, командна взаємодія.*

На сучасному етапі розвитку економіки успішна діяльність організації багато в чому залежить від ефективності діяльності груп, вміння керівництва сформувати згуртований колектив або команду та ефективно ними управляти. У зв'язку з цим підвищується роль діяльності груп, на передній план виходять соціально-психологічні аспекти сумісної роботи, все частіше звертається увага на розвиток якостей працівників, які перетворюють групу людей на згуртований колектив. Актуальність теми даної статті обґрунтовується переглядом традиційних підходів до управління організацією, пошуком резервів зростання ефективності діяльності організації саме на рівні груп та команд організації. Важливим аспектом в управлінні ефективністю організації є функція управління ефективністю діяльності груп та команд, для її реалізації необхідно визначити існуючий рівень ефективності діяльності персоналу груп організації.

Питання ефективності діяльності груп та команд різною мірою розглядає ряд авторів: М. Армстронг [1], Такман Б. В. [2], Р. Хакман [3], Л. Томпсон [4], та ін. Дана

проблема обговорюється в літературі, але дотепер не існує єдиного підходу до визначення та оцінки ефективності діяльності груп та команд.

Метою даної статті є висвітлення результатів дослідження щодо: розроблення методичного забезпечення оцінки ефективності діяльності персоналу на рівні груп та команд. Об'єктом даного дослідження є групи та команди персоналу в організаціях. Предметом – ефективність діяльності груп та команд.

Діяльність організації, підрозділу, працівника в кожний період часу можна розглядати як діяльність з реалізації певної кількості (набору, портфеля) проектів (замовлень), завдань. Дж. Парселл та інші дослідники [1, с. 212] наголошують, що групи можуть створити "ефемерний зв'язок між цілями окремого працівника та завданнями організації... групи можуть стати засобом прив'язування робочих цілей працівника до факторів, які мають важливе значення для успіху організації". Джонс Т. В. [1, с. 213] припускає, що "групам необхідно мати загальну мету. Крім того їм необхідно мати набір обов'язкових навичок, можливостей та загальну відповідальність за результати".

Терміни "група" та "команда" в літературі часто використовують як синоніми. Виходячи з найбільш поширеного визначення, "група" – це дві особи або більше, що тісно взаємодіють один з одним, при цьому кожен усвідомлює своє членство в групі, належність до неї інших, свою позитивну залежність один від одного для досягнення загальної мети, тоді як "команда" – сукупність міжособистісних відносин, які створено для досягнення спільної мети [5]. Група людей в організації також є соціальною групою. У найбільш загальному вигляді соціальну групу можна охарактеризувати як сукупність індивідів, що взаємодіють певним чином на основі поділених очікувань кожного члена групи щодо інших [6]. Узагальнення визначень поняття "команда" наведемо в табл. 1.

Таблиця 1

Узагальнення визначень поняття "команда"

Автор, джерело	Визначення	Коментарі, особливості
1	2	3
М. Армстронг [7, с.164]	Невелика кількість людей з навичками, що взаємодоповнюють одна одну, які зібрані для спільного вирішення завдань з метою підвищення продуктивності і відповідно до підходів, за допомогою яких вони підтримують взаємну відповідальність	Створюється з метою підвищення продуктивності
М. Геллерт, К. Новак [8, с. 22]	Формально закріплене стабільне об'єднання людей у групу для спільного рішення складного цілісного завдання, яке спрямоване назовні	Складно назвати її стабільним об'єднанням
Дж. Катценбах, Д. Смит [9, с.159]	Група, яка складається із 3 – 8 осіб, має спільну мету, у виборі, визначенні та прийнятті якої брав участь кожний з її членів, окрім персональної відповідальності члени команди несуть відповідальність за досягнення всієї команди в цілому	Спільна відповідальність за досягнення всієї команди
Д. Ньюстром, К. Девіс [10, с. 224]	Невелика група працівників, які прямують до загальної мети, постійно взаємодіють та здійснюють координацію своїх зусиль	Відзначається функція координації діяльності

Закінчення табл. 1

Закінчення табл. 2

1	2	3
С. Танненбаум, Р. Берд, Е. Салас, Миллер К. Б. [9, с. 159]	Мала група, яка складається з 5 – 7 осіб, рідко 15 – 20 осіб, які поділяють цілі, цінності і загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають уміння, які взаємодоповнюються, приймають на себе відповідальність за кінцеві результати діяльності, спроможні виконувати будь-які внутрішньокомандні ролі і визначають себе і своїх партнерів належними до команди	Існує протиріччя: члени мають уміння, які взаємодоповнюються, та спроможність виконувати будь-які внутрішньокомандні ролі
Р. Хакман [11, с. 27]	Соціальна система, яка сприймається її членами як єдність, характеризується якісними комунікаціями, взаємозалежністю членів, диференціацією ролей та обов'язків	Характеризується якісними комунікаціями

1	2
Уманський Л. І. Модель розвитку групи як колективу на основі 4-х критеріїв [13, с. 71]	Високий рівень розвитку групи як колективу відповідає високому рівню чотирьох складових критеріїв: 1. Єдність цілей, мотивів, цінностей. 2. Організаційна єдність. 3. Групова підготовленість у сфері реалізації спільної діяльності. 4. Психологічна єдність – міжособистісне розуміння, стійкість до стресів, надійність в екстремальних ситуаціях
Н. Обер. Модель розвитку групи [13, с. 80]	1. Формування експресивних норм та різностатусних ролей. 2. Внутрішньогрупові розбіжності. 3. Формування інструментальних норм. 4. Виконання – сформовані функціональні ролі, встановлені взаємозалежність та гнучкість у відносинах членів групи
Волков І. П. Модель емоційного розвитку групи [13]	1. Фаза первинного сприйняття та впізнання. 2. Фаза зближення – формування оцінки та самооцінки, актуалізація установки на спільну діяльність. 3. Фаза взаємодії – прийняття міжособистісних ролей, визначення статусу у спілкуванні. 4. Фаза зчеплення – характеризується укріпленням відчуття спільноти "ми", формуванням норм спілкування, включенням механізмів взаємовпливу

У теорії менеджменту команда трактується як група, яка створюється та працює за спеціальними правилами. Соціальна психологія визначає команду як групу, яка досягла високого або найвищого рівня розвитку. Багато спеціалістів вважають, що будь-яку команду можна розглядати як групу, але не кожна група перетворюється на команду. Тобто команда є окремим випадком групи, тому команді притаманні ті самі властивості, що і групі.

Узагальнення визначень терміна "команда" дозволяє стверджувати, що вона характеризується цілеспрямованістю, високою продуктивністю, ефективною взаємодією, згуртованістю, але навряд чи щойно сформована команда одразу зможе проявити високу ефективність. Тож, можна припустити, що перед тим як команда відбудеться як команда в повному сенсі цього слова, їй необхідно пройти певний процес розвитку. Для підтвердження цього припущення було проаналізовано теорії генезису груп, результати аналізу зведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Моделі розвитку груп**

Автор, модель, джерело	Стадії розвитку групи та характеристики
1	2
Такмен Б. В. Пятирівнева модель розвитку групи [2; 5; 12, с. 74, 75]	1) формування – встановлення первісних взаємозв'язків між членами групи; 2) конфліктна – конкуренція за положення і статус, особисті конфлікти, щодо функцій і відповідальності; 3) впорядкування – зростає подільована відповідальність, згуртованість групи, виникають моделі співробітництва; 4) продуктивності – досягнення найвищої продуктивності, обговорення діяльності групи, ефективний обмін інформацією, члени групи мають свої ролі; 5) розпуску – зміни у складі групи повертають групу на попередні стадії
Дикарева А. А., Мирська М. М. Модель згуртованості групи [12, с. 74]	На першій формуються загальні ціннісні орієнтації; на другій – проходить адаптація членів групи, закріплюються позитивні міжособистісні відносини; на третій – відбувається засвоєння групових норм, правил, цілей, установок. На четвертій стадії відбувається перетворення групи у спільноту, яка діє згуртовано

У ході аналізу теорій розвитку груп виявляється, що характеристики найбільш зрілих та ефективних стадій розвитку груп багато в чому співпадають з характеристиками команди. Такий висновок дає нам право вважати, що команду потрібно розглядати як форму (стадію, фазу) розвитку групи або особливий стан групи, якому властиві високі рівні розвитку усіх складових групової діяльності. Таким чином, можна говорити, що команда є результатом розвитку групи, або група стає командою в результаті розвитку.

Дійшовши подібних висновків, запропонуємо новий зміст поняття "команда". Команда – це така форма розвитку групи працівників, при якій члени групи поділяють спільні цілі, відповідальність за їх досягнення, при вирішенні завдань взаємодіють між собою на принципах міжособистісного розуміння, співробітництва, конструктивних комунікацій, а також здійснюють функції управління діяльністю групи (такі, як планування діяльності, координацію, контроль виконання та аналіз результатів діяльності).

Сьогодні не існує загальноприйнятого визначення ефективності діяльності груп, але найпоширенішими є такі визначення. Ефективність групової діяльності (від лат. *effectivus* – дає певний результат, дієвий) – один з показників успішності групової активності, що і якісно, і кількісно відображає відносини досягнутого результату і результату бажаного, планованого або у принципі максимально досяжного [14]. Ефективність діяльності команди розглядають як динамічну рівновагу між загальними інтересами команди та особистими потребами кожного з її членів [11].

Проаналізувавши сутність таких понять, як "ефективність діяльності", "командна діяльність" "ефективність діяльності груп", виведемо новий варіант змісту поняття "ефективність групової діяльності". Ефективність групової діяльності – це міра, яка кількісно та якісно відображає ступінь досягнення цілей групи, вирішення завдань групи, якість діяльності групи, успішність взаємодії членів групи, з урахуванням сукупності ресурсів, дій методів, які використовуються у процесі діяльності групи.

У ході дослідження було виділено декілька найпоширеніших критеріїв оцінки ефективності діяльності груп: результативність вирішення завдань [1; 2; 8; 15], продуктивність діяльності [1; 4; 8; 15], групові взаємини [1, с. 215; 2; 3; 4; 15], задоволеності діяльністю [8; 16], навчання [3; 4; 8], якості діяльності [1; 15] та процесу роботи групи [1; 3; 4]. Автор вважає, що такі фактори, як задоволеність діяльністю та навчання, хоча і впливають на групову ефективність, проте відносяться до факторів індивідуальної (особистісної) ефективності. Щодо показників якості діяльності та процесу роботи групи, вони можуть бути об'єднані в одну групу показників, оскільки, в основному, саме показниками процесу діяльності і визначають якість діяльності.

Для оцінки ефективності діяльності груп організації пропонується використовувати узагальнювальний показник ефективності діяльності персоналу груп, який включає чотири узагальнювальні показники за складовими: результатів діяльності, продуктивності, якості та ефективності командної взаємодії. Таким чином, узагальнювальний показник ефективності діяльності груп та узагальнювальні показники за складовими доцільно моделювати економіко-математичними засобами на основі сукупності часткових показників (табл. 3), а саме за допомогою методу таксономії.

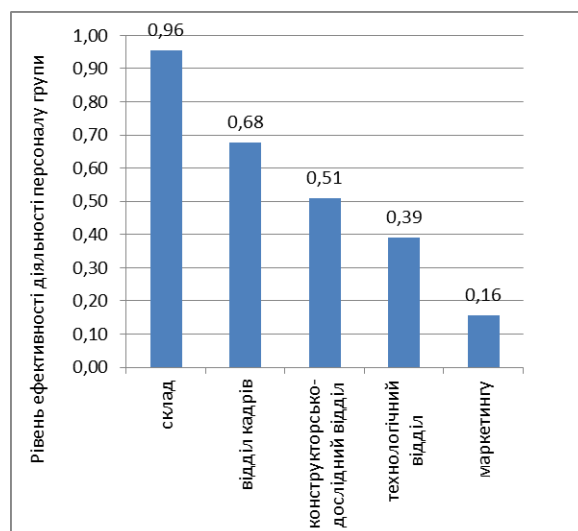
Таблиця 3

**Часткові показники ефективності діяльності персоналу груп об'єднані за складовими ефективності**

Складова ефективності	Часткові показники за складовими
Результатів діяльності	Коефіцієнт досягнення цілей групою; коефіцієнт виконання планових завдань; коефіцієнт завершених завдань; коефіцієнт завершеності завдань, проектів
Продуктивності діяльності	Середня продуктивність членів групи відносно чисельності виконавців; продуктивність виконання завдань відносно реальних витрат часу, враховуючи затримки виконання; продуктивність виконання завдань відносно витрат коштів
Якості діяльності	Коефіцієнт якості виконання завдань підрозділу; коефіцієнт вчасності виконання завдань (замовлень, проектів); коефіцієнт затримання виконання завдань; коефіцієнт своєчасності передачі результату; коефіцієнт якості переданих результатів споживачам; коефіцієнт передачі результатів з першої спроби; коефіцієнт задоволеності підрозділів – споживачів результату
Ефективності командної взаємодії	Міжособистісне розуміння; впливовість; співробітництво; лідерство; комунікації; орієнтація на досягнення результату; функції управління; міжгрупова взаємодія

Часткові показники за першими трьома складовими – розрахункові, часткові показники оцінки ефективності взаємодії отримуються за допомогою методу бальної оцінки.

Запропонований методичний підхід до оцінки рівня ефективності діяльності персоналу на рівні груп було апробовано на промисловому підприємстві Харківського регіону – ЗАО "Манометр-Харків". Наведемо результати оцінки рівня ефективності діяльності груп за п'ятьма підрозділами даної організації на рис. 1.



**Рис. 1. Діаграма результатів розрахунку узагальнювального показника ефективності діяльності персоналу груп організації**

За результатами проведених у ході дослідження обчислень узагальнювального показника ефективності діяльності персоналу груп, можна зробити висновки про рівень ефективності діяльності персоналу підрозділів організації. Таким чином, найвищий рівень ефективності групи зафіксовано на складі, де значення показника дорівнює 0,96, найнижчий – у відділі маркетингу зі значенням показника 0,16. Отримані результати вказують на той факт, що групи з меншою складністю вирішуваних завдань (склад, відділ кадрів) мають більшу ефективність діяльності, ніж групи, які вирішують більш складні завдання (конструкторсько-дослідний відділ, технологічний відділ та відділ маркетингу). Подібного висновку дійшов М. Шоу під час дослідження складності виконання завдань, ним відмічається збільшення часу розв'язання завдання та погіршення групового продукту в міру зростання складності завдання [13].

Узагальнювальний показник дозволяє аналізувати та порівнювати ефективність діяльності персоналу різних груп, підрозділів організації між собою, проводити ранжування груп організації за рівнем ефективності діяльності, відстежувати в динаміці зміни ефективності діяльності персоналу груп, тобто отримувати інформацію, необхідну для управління ефективністю. Але узагальнювальний показник не дає можливості відслідкувати походження того чи іншого значення показника, тому для детальнішого вивчення сильних та слабких сторін діяльності групи, пошуку напрямів удосконалення її роботи, підвищення рівня ефективності діяльності членів групи необхідно проводити аналіз ефективності діяльності персоналу за складовими ефективності. Даний аналіз можливо провести завдяки результатам розрахунків узагальнювальних показників за складовими ефективності діяльності персоналу груп. Наприклад, наведемо результати обчислень узагальнювальних показників за складовими ефективності для конструкторсько-дослідного відділу на рис. 2.

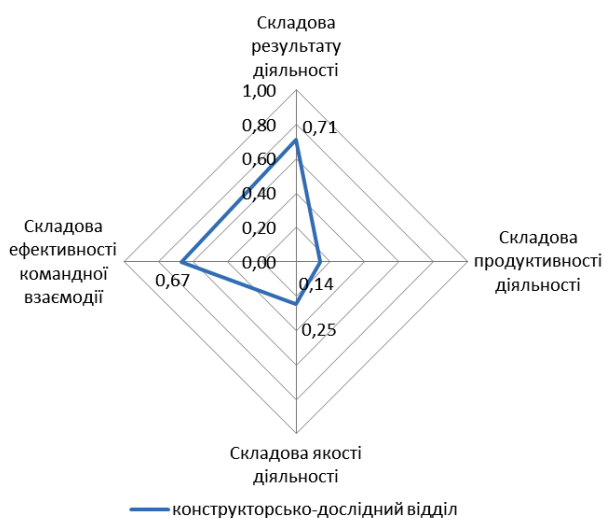


Рис. 2. Діаграма результатів розрахунку узагальнювальних показників за складовими ефективності для конструкторсько-дослідного відділу

За складовою результатів діяльності конструкторсько-дослідний відділ має достатньо високий результат 0,71, що свідчить про високий ступінь досягнення цілей підрозділу, високий рівень завершеності завдань та проектів підрозділу. Продуктивність діяльності у конструкторсько-дослідному відділі знаходиться на низькому рівні та складає 0,14, це означає низьку віддачу від витрачених ресурсів часу, коштів, а також низький відсоток виконання завдань на одного члена групи. Якість діяльності знаходиться на рівні нижче середнього та складає 0,25, це свідчить про затримки у виконанні завдань, які частково пояснюються високим рівнем складності вирішуваних завдань. На достатньо високому рівні знаходиться ефективність командної взаємодії, яка дорівнює 0,67.

Таким чином, у результаті дослідження розроблено методичне забезпечення оцінки ефективності діяльності персоналу груп та команд, проведено оцінку ефективності діяльності персоналу груп та команд на промисловому підприємстві Харківського регіону. Подальші дослідження будуть спрямовані на пошук взаємозв'язків та встановлення впливу різних факторів на ефективність діяльності персоналу груп.

**Література:** 1. Армстронг М. Performance Management. Управление эффективностью работы / Армстронг М., Бэрон А. ; пер. с англ. – М. : HIPPO, 2005. – 384 с. 2. Tucman B. Stage of Small Groups Development Revisited Group and Organization Studies / Tucman B., Jensen M. – Dublin, 1977. 3. Hackman J. R. The design of work in the teams [Electronic resource] / J. R. Hackman. – Access mode : [http://groupbrain.wjh.harvard.edu/jrh/pub/JRH1987\\_1.pdf](http://groupbrain.wjh.harvard.edu/jrh/pub/JRH1987_1.pdf). 4. Томпсон Л. Создание команды / Томпсон Л. ; пер. с англ. – М. : Вершина, 2006. 5. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с. 6. Фролов С. С. Социология организаций : учебник / С. С. Фролов. – М. : Гардарики, 2001. – 304 с. 7. Бойетт Дж. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Бойетт Дж., Бойетт Дж. ; пер. с англ. – М. : Олимп-бизнес, – 2004. – 368 с. 8. Геллерт М. Все о командообразовании : руководство для тренеров / Манфред Геллерт, Клаус Новак ; пер. с нем. – М. : Вершина, 2006. – 352 с. 9. Чанько А. Д. Командообразование в современных организациях: междисциплинарный синтез психологии и менеджмента / А. Д. Чанько

// Вестник Санкт Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. – 2007. – № 2. – С. 157–177. 10. Ньюстром Д. В. Организационное поведение / Ньюстром Д. В., Дэвис К. – СПб. : Питер, 2000. – 447 с. 11. Роббинс Х. Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить / Роббинс Х., Финли М. ; пер. с англ. – М. : Хорошая книга, 2005. – 304 с. 12. Спивак В. А. Развивающее управление персоналом / Спивак В. А. – СПб. : Издательский дом "Нева", 2004. – 440 с. 13. Кричевский Р. Л. Социальная психология малой группы : учебное пособие для вузов / Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. – М. : Аспект Пресс, 2001. – 318 с. 14. Кондратьев М. Ю. Азбука социального психолога-практика / Кондратьев М. Ю., Ильин В. А. – М. : ПЕР СЭ, 2007. – 464 с. 15. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. ; под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. – СПб. : Речь, 2004. – 304 с. 16. Андреева Г. М. Социальная психология / Андреева Г. М. – 3-е изд. – М. : Наука, 1994. 17. Куликов В. Г. Эффективная команда менеджера / В. Г. Куликов, С. Д. Резник. – Ростов н/Д, 2005. – 288 с.

Стаття надійшла до редакції 25.11.2010 р.

УДК 658.589:519.22/25 **Грабовецький Б. Є. Пілявоз Т. М.**

## ОЦІНКА ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА

*Анотація. Досліджено вплив питомої ваги реалізованої інноваційної продукції на рентабельність реалізованої продукції на прикладі ВАТ "Барський машинобудівний завод". Відібрано 4 моделі взаємозв'язку та визначено їх статистичні характеристики.*

*Анотация. Исследовано влияние удельного веса реализованной инновационной продукции на рентабельность реализованной продукции на примере ОАО "Барский машиностроительный завод". Отобраны 4 модели взаимосвязи и определены их статистические характеристики.*

*Annotation. The influence of specific gravity of the realized innovative products on profitability of the realized products is investigated on the example of open corporation the "Machine-building plant of Bar". Four models of intercommunication are selected and its statistical descriptions are certified.*

**Ключові слова:** інноваційна продукція, рентабельність реалізованої продукції, рівняння взаємозв'язку, коефіцієнт кореляції, кореляційне відношення, середня помилка апроксимації.

Фінансова позиція підприємства на ринку оцінюється за його активами, обсягом господарської діяльності та прогнозованими прибутками. Вчасно і правильно зроби-