

ГУНЬКО

Вячеслав Анатолійович  
slava2508@ukr.net

УДК 658:061.5(045)

ЗАСТОСУВАННЯ ОПТИМАЛЬНИХ  
МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ВЕЛИКИМИ  
ГРУПАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ШЕПУТА

Микола Миколайович  
geld@i.uaAPPLYING OPTIMAL METHODS OF  
MANAGEMENT OF LARGE GROUPS AT  
THE ENTERPRISEстудент, Національний  
авіаційний університетстудент, Національний  
авіаційний університет

*У статті досліджено сутність робочої групи та команди, з яких складається персонал підприємства, визначено внутрішні та зовнішні проблеми управління великими групами працівників на підприємствах України, проаналізовано іноземний та вітчизняний практичний досвід використання інтегрованого підходу до розвитку при управлінні людськими ресурсами, надано рекомендації щодо застосування оптимальних методів управління великими групами.*

*В статье исследована сущность рабочей группы и команды, из которых состоит персонал предприятия, определены внутренние и внешние проблемы управления большими группами работников на предприятиях Украины, проанализированы иностранный и отечественный практический опыт использования интегрированного подхода к развитию при управлении человеческими ресурсами, даны рекомендации по применению оптимальных методов управления большими группами.*

*In the article the essence of "working group" and "team" that make up the personnel were researched, internal and external problems in management of large groups of employees at the Ukrainian enterprises were identified, foreign and domestic experience of using integrated approach to the development under the human resources management was analyzed, recommendations on the use of best methods for managing large groups were provided.*

**Ключові слова:** методи управління, менеджмент, команда, робоча група, інтегрований підхід до розвитку.

**Keywords:** methods of management, management, team, working group, integrated approach to development

**Ключевые слова:** методы управления, менеджмент, команда, рабочая группа, интегрированный подход к развитию

## ВСТУП

Сучасний бізнес, як і технології, не є статичним, а постійно еволюціонує та розвивається, розширюючи сфери діяльності та напрями застосування. Бізнес ґрунтується на вмілому залученні та використанні всіх різновидів ресурсів, як матеріального, так і нематеріального типів. Тим не менш, як і раніше, робоча сила у вигляді працюючого персоналу завжди була і буде найбільш універсальною та інноваційною з-поміж інших технологічних аналогів.

Значення управління людськими ресурсами та методів менеджменту досліджували такі іноземні дослідники-класики, як М. Альберт, П. Друкер, Л.Г. Гант, М. Мескон, У.Ф. Тейлор, Г. Форд, Ф. Хедоурі, а також вітчизняні, зокрема Т. Мостенська, В. Новак, О. Руденко, Л. Русаченко, С. Штурхецький. У свою чергу, Е. Бредт, К. Раттер, Дж. Вальдрон, С. Мітчелл [4; 6-8] та багато інших науковців і практиків займалися не тільки дослідженням сутності управління великими групами працівників, а й розробляли практичне застосування даних ідей, що дало значні результати в області економічної науки та менеджменту.

## МЕТА СТАТТІ

Розкриття значення управління великими групами на підприємстві, визначення основних методів його

правильного застосування для досягнення високих результатів в управлінні діяльністю підприємства.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення мети дослідження використані такі наукові методи, як наукове узагальнення, порівняння, структурно-логічного аналізу і синтезу. Методологічною та інформаційною базами дослідження були наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, а також Інтернет-ресурси з проблем управління людськими ресурсами підприємства.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Одним із найактуальніших напрямків дослідження проблем менеджменту персоналу є грамотне управління великими групами на підприємстві.

Передусім, необхідно визначити сутність таких понять як «робоча група» та «команда» і визначити основні відмінності між ними.

Робоча група – це сукупність людей, які працюють організовано та результативно, проте замією ставлять досягнення індивідуальних цілей. У даному випадку індивідуальні інтереси кожного працівника завжди будуть заважати досягненню спільної загальної цілі. Саме тому основне завдання менеджера – ефективно поєднання індивідуальних

результатів як елементів одного цілого при досягненні організаційних цілей.

Команда – це майже протилежність робочої групи, оскільки в даному випадку досягнення спільної основної мети є основоположним пріоритетом функціонування даної групи людей. У даному випадку егоїстичні мотиви одиничного збагачення втрачають свою силу, оскільки учасники команди розділяють взаємну відповідальність та розуміють, що тільки об'єднавшись можна досягнути результатів. Також команді притаманні такі характеристики, як взаємоповага, прозорість роботи, довіра та чесність, чого, зазвичай, бракує робочій групі. Керівник команди, як правило, є першим серед рівних, що робить його як формальним, так і неформальним лідером для персоналу, а це, в свою чергу, зближує учасників команди та веде до більш демократичного стилю управління для розширення комунікації, інноваційного мислення, а також створення синергічного ефекту при зростанні ефективності роботи в результаті інтеграції зусиль учасників групи.

Тим не менш, персонал підприємства у цілому включає як команди, так і робочі групи, управління якими потребує застосування адекватних методів.

Розмір групи відіграє важливе та, часом, вирішальне значення, оскільки від цього залежить не тільки прибутковість та ефективність їх роботи, а ще й методи управління ними. Великі групи чисельністю від 12 осіб і більше є оптимальними для виконання складних, комплексних та багатогалузевих завдань, в той час, як менші за чисельністю групи можуть здивувати швидкістю та організованістю роботи над проектом.

Існує твердження, що збільшення кількості працівників веде за собою підвищення ефективності їх роботи. Проте, воно є, в основному, помилковим, оскільки в даному випадку можна відмічати феномен «групового ледаря», який розпізнається за такими симптомами персоналу, як:

- Невпевненість члена групи в тому, що решта працівників повністю викладаються (відношення до роботи у кожного працівника різне, що дає новачкові певні підстави для сумнівів щодо сумлінного виконання щоденної роботи своїми колегами по відділу. Дана вада є досить поширеною для сучасного персоналу через брак стійкого та позитивного досвіду сумлінної праці, який, в свою чергу, зміг би обернути ситуацію в протилежному напрямку).

- Розмитість відповідальності (при виконанні проекту багаточисельним персоналом, працівники завжди будуть шукати ту людину, яка буде сумлінно виконувати свої обов'язки та залюбки допоможе колегам з їхніми проблемами. Саме наївність та надмірна турбота даних працівників при надмірному використанні порушує рівновагу навантаження на персонал та зменшує ефективність його роботи, навіть, з урахуванням того, що він постійно буде поповнюватись новими кадрами).

Даний феномен переслідує більшість українських підприємств, оскільки ментальність мислення змушує постійно шукати приводи для сумніву в чесності начальства по відношенню до своїх підлеглих [1].

На одному з найбільших в світі Інтернет-ресурсів «AllBusiness» для малого бізнесу надаються необхідні інструменти і ресурси, щоб почати, розвивати і управляти своїм бізнесом. Цінність даного ресурсу була визнана The Wall Street Journal, Forbes, Fortune, The New York Times, & World Report, US News, USA Today та у багатьох інших публікаціях. Цей Інтернет-ресурс має вражаючу кількість цікавої інформації для ефективного менеджменту на підприємстві, а саме для ефективного управління багаточисельним персоналом, що включає в себе наступні методи:

1. Звертати увагу на роботу підлеглих для кращого осмислення їх становища на роботі та пріоритетів в методиці виконання завдань.

2. Визначити та зменшити труднощі росту шляхом аналізу поточних результатів, активів та припущень щодо результатів від зростання.

3. Ввести систему оцінки ефективності роботи персоналу як у загальному вигляді, так і показники для кожного працівника.

4. Контролювати виконання проектів за вкладом кожного працівника, оскільки навіть мала невдача одного працівника може призвести до загального занепаду.

5. Здійснювати навчання та підвищення кваліфікації для працівників, щоб їх функціональність та цінність для підприємства підвищувалась, а кількість та якість помилок зменшувалась.

6. Створити дружню та взаємодоповнюючу робочу культуру з метою зближення персоналу та, зрозумівши мотиви кожного, знайти до них особливі підходи для сприйняття та ефективної роботи.

7. Стимулювати створення малого внутрішнього середовища для кращої обізнаності в конфліктах та подіях в організації [5].

При використанні вищезазначених порад можна досягти ефективної взаємодії у великій групі персоналу та на всьому підприємстві загалом.

Українському менеджменту ще досить складно дається ладнати з великими групами працівників, оскільки існують певні проблеми, які можуть призвести до тотального занепаду не тільки організації, але й економіки країни загалом. Дані проблеми можна розділити на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх проблем можна віднести такі, як: нестійке положення на ринку; висока конкуренція з боку інших підприємств; недостатньо ефективні дії з боку влади у протистоянні правопорушенням та злочинним діям організацій; підвищення рівня безробіття.

Основними внутрішніми проблемами є: «холодне» відношення до роботи; надмірна передача відповідальності; несумлінне виконання щоденного плану; недовіра до начальства з особистих та загальних причин; надмірне використання повноважень, що веде до неправомірних дій у вигляді шахрайства, приниження, надмірного тиску; небажання навчатись у молодшого за віком персоналу.

Тим не менш, нідерландська фірма «Рабен», яка функціонує з 1931 року, в 2003 році відкрила в Україні своє підприємство та ефективно функціонує,

завдячуючи якісному наданню послуг з перевезення вантажів в міжнародних та національних межах.

Але не було б цього сервісу без ефективно налагодженої політики управління персоналом у складі 7500 кваліфікованих працівників, яка підтримує людські ресурси, корпоративну культуру та реалізацію бізнес-цілей. Здійснюється політика з використанням сучасних програм, прийомів і проектів щодо розвитку управлінських та спеціалізованих компетенцій, розвитку менеджменту на підприємстві, ефективного управління цілями, дослідження ступеня залучення працівників до виконання загальних задач, запровадження цільових навчальних курсів та сучасних ІТ-систем [2]. За рахунок цього формується відповідальність, значна прихильність і результативне підприємництво. При цьому також пропонуються програми розвитку, що передбачають застосування систем ефективності та оцінки компетентності працівників, планування кадрових резервів, запровадження сучасних методів навчання та систем внутрішніх винагород.

Таким чином, подібні підприємства не тільки ефективно та прибутково функціонують в Україні, але й продовжують безупинно рости, співпрацюючи з такими світовими брендами, як «BSV», «Setto», «Transkam», «German Road Network», «HRL Eurocargo».

Кажучи про іноземний досвід досягнення успіхів в управлінні великими групами працівників досліджено успішні практики всесвітньовідомої компанії «Samsung Group», південнокорейського транснаціонального конгломерату, що включає в себе численні дочірні і залежні підприємства, більшість з яких об'єдналась під брендом «Samsung». Компанія потужно впливає на економічний розвиток, політику, засоби масової інформації та культури в Південній Кореї і є головною рушійною силою, відомою як «Чудо на річці Ханган». Її дочірні компанії, виробляють приблизно п'яту частину всього експорту Південної Кореї. Станом на 2015 рік глобальний дохід «Samsung» становив 12,87% від \$ 1377,87 млрд. ВВП Південної Кореї [3].

Робота департаменту з управління людськими ресурсами «Samsung» має два напрямки: стратегічний і тактичний. Стратегічне управління націлене на забезпечення конкурентоспроможності та розвитку компанії у довгостроковій перспективі шляхом регулювання взаємовідносин між працівниками й організацією в цілому відповідно до корпоративної стратегії. В рамках тактичного управління реалізується поточна робота з кадрами: оцінка стану і планування потреби в людських ресурсах, оцінка та відбір, планування ротатії працівників і їх звільнення; планування підвищення кваліфікації і перепідготовки тощо.

Політика управління людськими ресурсами кадрової служби «Samsung» є політикою інтегрованої компанії із потужною та стабільною корпоративною культурою та дієвою системою корпоративних цінностей.

Базою політики управління людськими ресурсами компанії «Samsung» є формування системи, що передбачає реалізацію комплексу заходів з:

- мотивації кожного працівника для досягнення цілей, визначених в рамках стратегії компанії;
- ідентифікації критеріїв оцінки рівня досягнення результатів;
- винагородження та заохочення працівників.

Ключовими елементами інтегрованої політики управління великими командами працівників, які забезпечують сприяння досягненню бізнес-цілей і втілення бачення «Samsung» у сфері управління людськими ресурсами, є: підвищення результативності роботи команд на всіх рівнях управління; залучення найкомпетентніших працівників із забезпеченням ефективного застосування їх можливостей і потенціалу; комплексне навчання і розвиток; формування ефективної мотиваційної системи; створення ефективної і динамічної організації, що передбачає постійний розвиток та удосконалення.

Отже, враховуючи іноземний та національний досвід управління персоналу, українським підприємствам необхідно ще багато чому вчитись, застосовуючи сучасні практики менеджменту. Саме тому запропоновано рекомендації з ефективного управління великими групами на підприємстві:

- постійно підтримувати та підвищувати якість роботи, забезпечуючи ефективність комунікацій працівників, їх доступ до необхідних інформаційних ресурсів;
- знаходити різнопланову мотивацію відповідно до потреб та мотивів працівників;
- здійснювати детальне оцінювання результатів діяльності команди та вчасне виправлення помилок;
- спонукати працівників до формування високого рівня конкурентоспроможності підприємства;
- орієнтуватись виключно на довгострокові перспективи співпраці.

Враховуючи вищезазначені рекомендації, можна не тільки покращити роботу багаточисельного персоналу, але й вивести підприємство в цілому на новий рівень ефективного функціонування.

## ВИСНОВКИ

У даному науковому дослідженні розкрито основне значення та відмінності між поняттями «команда» та «робоча група», визначено та проаналізовано практичні поради з управління великими групами персоналу, виявлено ключові зовнішні та внутрішні проблеми управління великими групами працівників на вітчизняних підприємствах, досліджено досвід українського логістичного підприємства з нідерландським корінням «Рабен» та іноземного виробничого конгломерату «Samsung», як еталонів практичного застосування менеджменту великими групами. Застосування пропонованих рекомендацій щодо оптимальних методів управління великими групами дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, передусім при реалізації проектів.

### Список використаних джерел

1. Руденко О.М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління: навч. посіб. / О.М. Руденко, Л.М. Русаченко,

С.В. Штурхецький. – К.: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. – 133 с.

2. Офіційний сайт «Raben Group» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukraine.raben-group.com/>

3. Офіційний сайт «Samsung Group» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.samsung.com/>

4. Bradt G. Why You Must Lead Differently as Your Team Grows [E-resource] / G. Bradt. – Access mode: <http://www.forbes.com/sites/georgebradt/2013/10/16/why-you-must-lead-differently-as-your-team-grows/#7907a80036d6>

5. Managing a Large Staff Effectively [Electronic resource] // AllBusiness. – Access mode:

<https://www.allbusiness.com/managing-a-large-staff-effectively-11442-1.html>

6. Rutter K. Size Matters: Dealing with large teams [E-resource] / K. Rutter. – Access mode: <http://adaptivepath.org/ideas/size-matters-dealing-with-large-teams/>

7. Waldron J. Simple Solutions to Managing Big Teams [E-resource] / J. Waldron. – Access mode: <https://www.netguru.co/blog/managing-big-teams>

8. Mitchell S. Top Ten Tips: How to manage diverse teams [E-resource] / S. Mitchell. – Access mode: <http://www.managementtoday.co.uk/top-ten-tips-manage-diverse-teams/leadership-lessons/article/1181428>