

УДК 331.108.4

**ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ
ЗМІНАМИ В ДИСТРИБУЦІЙНІЙ КОМПАНІЇ****Овсянюк-Бердадіна О.Ф., к.е.н.***E-mail: underberg78@mail.ru**Тернопільський національний економічний університет*

У статті розглянуто особливості командної роботи на прикладі діяльності типової дистрибуційної компанії. Досліджена специфіка формування та функціонування команд у дистрибуційній компанії через її організаційні та функціональні прояви, зокрема розглянута типова схема взаємовідносин між виробником продукції, дистрибуційною компанією та безпосередньо торгівельною командою. Значна увага приділена взаємозалежності виконання функціональних обов'язків членами команди та досліджено особливості використання типових інструментів мотивації та стимулювання результативності роботи членів торгових команд. За допомогою комперативного аналізу командної роботи в дистрибуційних компаніях визначено резерви для підвищення її власної та загально організаційної ефективності. Матеріали дослідження можуть бути корисні для формування алгоритму формування команд та командних змін в організаціях, що займаються дистрибуційною діяльністю.

Ключові слова: команда, дистрибуційна компанія, об'єми обсягу продаж, бонуси, мотивація командної роботи

UDC 331.108.4

**THE FEATURES OF THE PROCESS OF TEAM CHANGES
MANAGEMENT IN THE DISTRIBUTION COMPANIES****Ovsyanyuk-Berdadina O.F., PhD in Economics***E-mail: underberg78@mail.ru**Ternopil National Economic University*

The article deals with the specifics of teamwork as an example of a typical distribution company. The specificity of formation and functioning of teams in the distribution company through its organizational and functional implications has been investigated, particularly considered typical pattern of relationships among producers, distribution companies and direct sales team. Much attention has been given to the interdependence of performing functional responsibilities of team members and using the features of the typical tools of motivation and encouraging performance of the members of the sales team. With analysis teamwork in distribution companies reserves to increase its own and overall organizational effectiveness have been identified. Materials research can be useful for forming algorithm of teams and team changes in organizations engaged in distribution activities.

Keywords: team, distribution company, volume sales, bonuses, motivation teamwork

Актуальність проблеми. Складність завдань, поставлених сьогодні перед економічною спільнотою, потребує консолідації людських ресурсів та необхідність їх об'єднання та взаємопідтримки для вирішення різних професійних ситуацій. При цьому найвищим рівнем розвитку внутріорганізаційної професійної взаємодії є командна робота, реалізація якої проявляється у діяльності певного кола працівників не тільки зі спільними підходами до реалізації функціональних обов'язків, котрі часто несуть субсидіарну відповідальність за кінцеві результати, але й організаційними цінностями та професійними пріоритетами. Практика функціонування успішних організацій засвідчує, що злагоджена командна робота може значною мірою нівелювати вплив негативних ендогенних та екзогенних чинників, які об'єктивно виникають в процесі їх діяльності. З метою досягнення ефективності командної роботи на практиці застосовуються різноманітні алгоритми механізму управління командними змінами. Враховуючи, з одного боку, високу практичну значущість командного принципу роботи в сучасних організаціях, а з іншого – інноваційність командного підходу, з точки зору науки та практики прагматичним питанням постає управління командними змінами для досягнення організацією успіху, що значно актуалізується для дистрибуційних організацій, специфіка функціонування яких об'єктивно вимагає застосування такого підходу.

Аналіз останніх наукових досліджень демонструє, що особливості командної професійної взаємодії знайшли відображення у працях багатьох авторів. У зарубіжній науці ідеї управління командними змінами розроблялася такими вченими, як М. Белбін [2], Ч. Дж. Маргерисон [6], Дж. Максвелл [7] та ін. Дослідження українськими вченими проблематики управління командами знайшло відображення в працях Р.А. Аблязова [1], Л.М. Карамушки [5], О.А. Філь [9], які присвячені особливостям діяльності команд у бізнесі, освітніх організаціях, спорті та ін. Однак, враховуючи необхідність дослідження та розробки специфічного індивідуального підходу до управління командними змінами в конкретній організації, зокрема дистрибуційній, результативність діяльності якої значною мірою визначається парадигмою командної роботи, тематика даного дослідження є актуальною і такою, що вимагає виконання.

Метою роботи є дослідження теоретичних, методичних засад процесу управління командними змінами, зокрема через специфіку їх прояву в діяльності дистрибуційної компанії.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сучасна парадигма управлінського життя демонструє, що в найбільш успішні організації намагаються спрямувати вектор власної політики та структури на командну роботу, а не конкретно на окремих працівників. Окрім того, однією з важливих ознак інноваційного управлінського бачення є стійка орієнтація на формування управлінських команд.

Особливістю команди в діяльності організації є те, що вона найкраще задовольняє інтереси як безпосередньо організації, так і кожного її співробітника та при цьому т. зв. командний стиль роботи суттєво відрізняється від інших стилів діяльності, за яких існує орієнтація або на інтереси організації, або інтереси зовнішніх стейкхолдерів.

Враховуючи ці характеристики, під терміном команда доцільно розуміти об'єднання фахівців з метою виконання спільної мети або комплексу завдань, що обумовлюються та усвідомлюються самостійно її членами. При цьому, як зазначає ряд науковців, важливо, щоб спільна мета не тільки усвідомлювалася членами команди, а й приймалася ними на психоемоційному рівні [8]. Також важливо, щоб спільна мета діяльності команди була мотивованою через індивідуальні потреби та водночас інтереси інших членів команди.

На основі розгляду результуючих висновків вітчизняних та зарубіжних науковців проблематики взаємодії членів команди у процесі досягнення завдань діяльності організації можна виділити такі основні принципи:

- забезпечення колективної діяльності членів команди для досягнення спільно обраної мети;
- отримання позитивного результату в процесі виконання спільного завдання;
- індивідуальна активність та особиста відповідальність кожного члена команди за інтегральний результат діяльності;
- взаємовідповідальність та взаємопідзвітність членів команди;
- партнерство, довіра взаємопідтримка та взаєморозвиток членів команди;
- забезпечення умов індивідуальної самореалізації членів команди;
- дотримання принципу толерантності [10].

Як правило, принципи взаємодії в команді визначаються самими членами команди, у той час як у формально створених групах організації вони задаються ззовні, наприклад, керівниками вищого ієрархічного рівня управління. При цьому, дотримання принципів взаємодії в команді мотивоване через індивідуальну мотивацію кожного із членів групи, в той час, як у робочих групах для виконання цілі застосовуються процедури зовнішнього контролю та санкцій.

На сьогодні однією із пріоритетних характеристик команди є досягнення нею конкурентоздатності. Змістовне класичне наповнення терміну конкуренція відображає його як змагання між організаційними системами з метою досягнення оптимальних результатів в певній діяльності з метою отримання певної винагороди [3]. Таким чином, певною мірою ознаки конкурентоздатної особистості трансформуються в ознаки конкурентоздатної команди.

При цьому існують беззаперечні відмінності в орієнтації на командний принцип роботи в організаціях, які працюють в різних соціальних сферах, що обумовлено специфікою їх діяльності та певними традиціями, які існують у цих сферах. Тому, на наш погляд, в процесі підготовки менеджерів та окремих працівників організації до реалізації командного принципу роботи повинна враховуватися специфіка діяльності кожної сфери діяльності.

Основним вектором реалізації основних підходів до формування команди в організації є орієнтація на стимулювання творчої активності групової діяльності при вирішенні складних завдань. Така спрямованість дає можливість підвищити креативність працівників, стимулювати їх безпосередню участь в самоорганізації спільною діяльністю, взаємний контроль, взаємодопомогу й взаємозамінність, прояснення загальних цінностей і цілей, що визначають поведінку кожного члена команди, колективну та особисту відповідальність за результати роботи, повне використання індивідуального й групового потенціалів.

Джерелами залучення персоналу для роботи в командах є зовнішні та внутрішні ресурси організації. Внутрішніми ресурсами є додаткова робота для тих працівників, котрі вже входять у штат компанії та безпосередньо залучення співробітників з інших підрозділів. Зовнішніми джерелами поповнення або оновлення членів команд є найм та аутсорсинг персоналу на певний проміжок часу. Остання форма

застосовується, коли на першому етапі після набуття права офіційного дистрибуторства необхідно розробити нову маршрутизацію перевезень, насамперед охопити найбільший масив торгових точок, які будуть споживачами цієї продукції. З цією метою залучаються сторонні спеціалісти на певний проміжок часу, які виконують дану роботу, але не стають членами команд на постійній основі.

У цьому аспекті варто зазначити, що для дистрибуційних компаній часто характерною є лінійно-функціональна структура, яка в аспекті досягнення ефективності командної роботи має свої переваги і недоліки. Перевагами є високий професіоналізм персоналу, чітка кар'єрна перспектива, здатність персоналу працювати над складними спеціальними проектами, масштабність поглядів з питань спеціалізації, простота координації працівників. Недоліками даної структури є часто вузька спеціалізація персоналу, для якого існує певна складність переключення на нові професійні завдання, проблеми в оцінці діяльності персоналу. При цьому структурні підрозділи дистрибуційних компаній часто є більш зацікавлені в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж загальних цілей всієї організації. Ця причина часто призводить до конфліктів між функціональними керівниками та значно знижує якість роботи їх команд.

В цілому організаційне забезпечення діяльності команд має полягати у використанні функцій організування та координації, зокрема через:

- визначення загальної стратегії формування команди;
- планування набору та відбір членів команди;
- створення організаційних умов для підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу команди;
- управління кар'єрою членів команди;
- забезпечення умов праці та соціальних умов;
- управління заробітною платою та витратами на персонал.

У цьому аспекті для забезпечення ефективності командної роботи важливим є сприятливий соціально-психологічний клімат, який суттєво забезпечують такі чинники як оптимальна чисельність колективу, тривалість спільної трудової діяльності членів команди, відсутність або невагомість впливу неформальної структури в колективі та психологічна сумісність членів команди.

Для отримання комплексної оцінки соціально-психологічного клімату команди доцільно здійснювати діагностику за трьома рівнями взаємин:

1. взаємини між членами команди по вертикалі (сприйняття керівника команди її членами і ступінь участі останніх у розробці оперативних планів роботи, задоволеність членів команди наявним стилем управління);

2. взаємини між членами команди за горизонтальною ієрархією (згуртованість членів команди, характер міжособистісних стосунків, типи та способи вирішення конфліктів).

3. ставлення до роботи (спільна задоволеність умовами роботи, заробітною платою, бажання продовжити роботу в даній організації).

Відповіді респондентів для простоти опрацювання та візуалізації доцільно переводити у десятибальну шкалу відповідності отриманого значення максимальному (10 балів).

Враховуючи те, що діяльність дистрибуційної компанії націлена на просування певної продукції, до споживачів, з метою реалізації такої роботи створюються спеціальні команди, які стають дещо автономними учасниками діяльності і часто здійснюють співробітництво не лише з компанією, але й в тим виробником, продукцію якого реалізують. Дистрибуційна команда є групою працівників, підпорядкованих головному менеджеру – територіальному представнику та керівнику напряму, що безпосередньо працює над отриманням чітко визначеного обсягу продаж, який обумовлено в договорі з виробником та дистрибуційною компанією.

У діяльності дистрибуційних компаній використовується підхід до формування команди, коли провідні учасники – як це конкретний товаровиробник та дистрибуційна компанія, погоджено створюють команду, які очолюють керівники територіальних відділень продаж. Ці керівники, в свою чергу, підпорядковуються одному проектному менеджеру, що знаходиться у штаті товаровиробника.

В діяльності дистрибуційної компанії перед формуванням команд, зокрема тих, які будуть представляти логістичний ланцюг продукції, яка доводиться до споживача силами компанії як основного дистриб'ютора, керівники структурних підрозділів, як правило маркетингового та логістики, аналізують сформовану ситуацію на ринку та всередині організації та визначають мотиви й мету формування команди. Ефективне функціонування команди вимагає від менеджерів організації проведення послідовних змін процедури прийняття рішень, розподілу повноважень і

відповідальності, виконання завдань. При цьому процес створення та формування команди не є самоціллю, бо команда є лише засобом реалізації складних і комплексних організаційних завдань, для виконання яких ієрархічно вищестоячі менеджери змінюють типові моделі професійної поведінки потенційних членів команди.

Лейтмотивом створення команд дистрибуційної компанії є створення однорідних професійних груп, де між її членами немає значних відмінностей у фаховій підготовці, оплаті праці й ресурсному забезпеченні для виконання окресленого кола завдань.

Хоча топ-менеджер може створити команду, де він стане її членом, в діяльності дистрибуційної команди керівники структурних підрозділів особисту участь беруть рідко. Цільовою спрямованістю створення команд у діяльності є досягнення *позитивної взаємозалежності між членами команди через усвідомлення ними пріоритету міжособистісної комунікації*, що забезпечує успішну діяльність кожного. Це забезпечує максимальний можливий внесок кожного члена для досягнення позитивних результатів, синергії та об'єднання ресурсів.

У цьому напрямку в діяльності дистрибуційної команди часто застосовується метод стимулювання командної роботи методом каскаду чарт, наприклад:

- при виконанні плану менше 80% - бонус дорівнює нулю;
- при виконанні від 80% до 84,99% - 50% від суми бонусу за об'єм;
- при виконанні від 85% до 89,99% - 60% від суми бонусу за об'єм;
- при виконанні від 90% до 94,99% - 70% від суми бонусу за об'єм;
- при виконанні від 95% до 99,99% - 80% від суми бонусу за об'єм;
- при виконанні від 100% до 120% - 100%-120% від суми бонусу за об'єм.

Такі, на наш погляд, досить суворі стимулюючі міри сприяють тому, що кожен член дистрибуційної групи зацікавлений у виконанні повного об'єму плану продаж адже, бонуси у командній роботі складають лівову частину заробітку.

При реалізації командної роботи в часто встановлюються та розподіляються ролі членів команди, відповідно до яких вони виконують взаємодоповнюючі та взаємозалежні функції. Кожен член групи несе персональну відповідальність за ефективну діяльність групи в цілому. Наприклад, усі члени команди повинні забезпечувати покриття за окремими товарними позиціями, наприклад, загальною умовою може стати існування певного товару у 90% торгових точок певної локальної території.

В діяльності дистрибуційної команди забезпечується взаємозалежність завдань, при цьому останні розділяють на етапи, з метою щоб діяльність одного члена могла бути завершеною в тому випадку, якщо інший працівник вже виконав свою частину завдання.

Специфікою командної роботи у дистрибуційній компанії є формування позитивної взаємозалежності ресурсів, які використовує кожен член команди. У цьому напрямку кожен член команди має у своєму розпорядженні лише ту частину ресурсів, в тому числі інформаційних, що необхідні для виконання поставленого завдання. Незалежно від обраної форми командної роботи, базовими основами індивідуальної відповідальності у командах є постійне інформування членів команди про те, хто з них потребує найбільшої допомоги та організаційної підтримки для завершення виконання завдання та підтримка переконаності членів команди у тому, що їх індивідуальний внесок у командну роботу відзначено і їм варто підвищувати свою відповідальність за спільний успіх.

Під час спілкування між членами команди виробляються специфічні командні норми та здійснюється обмін багатоаспектною інформацією. Зокрема під час тренінгів, які часто використовуються для активізації командних змін їх керівники опановують методи, що можна використовувати для зміцнення команди, зокрема:

–*метод катарсису*, який дає команді можливість обумовити власні емоційні переживання, що є основою для досягнення взаєморозуміння;

–*метод каталізації*, котрий певною мірою усуває індивідуальні відмінності членів команди, забезпечуючи ефективне функціонування команди як єдиного цілого;

–*метод конфронтації*, котрий допомагає членам команди усвідомити командні цінності, специфіку розподілу влади та впливу у командній роботі;

–*метод рекомендацій*, який визначити дослідити певну ситуацію та оцінити ступінь результативності діяльності кожного члена команди.

Інтегральною характеристикою команд в діяльності дистрибуційних компаній є її організаційна культура, яка включає розуміння свого місця в команді, спільні цінності та норми поведінки, власну комунікаційну систему та культуру спілкування, правила неформальних відносин; існуючі в команді традиції та ділова етика.

В діяльності торгової команди найчастішими зовнішніми ознаками їх спільної організаційної культури є те, що:

– усі члени команди по реалізації певної торгової марки одягаються в одяг з логотипами цього бренду;

– у всіх членів команди однаковий одяг та канцелярія з логотипом торгової марки.

Слід відмітити, що на сьогодні, товаровиробники, продукцію яких реалізують дистрибюційні компанії беззаперечно вважають ефективно управління командою, головним фактором успіху реалізації їх асортименту продукції. Для цього вони встановлюють ряд вимог щодо діяльності команд, основні з яких полягають у відповідності заробітної плати членам торгової команди та реалізованого обсягу продукції торговим точкам. Зокрема в діяльності дистрибюційних компаній для торгової команди часто встановлюють встановлено наступну типову диференціацію (табл. 1).

Таблиця 1. Приклад залежності виконання плану продаж та заробітної плати членів торгової команди

<i>Виконання плану, %</i>	<i>Відсоток зарплати від обсягу продаж</i>
100% і більше	2,5% (торговий агент) 0,25% (супервайзер)
90% - 99,9%	2,3% - (торговий агент) 0,23% - (супервайзер)
80%- 89,9%	2,1%- (торговий агент) 0,23 - (супервайзер)
70,0% - 79,9%	1,9%- (торговий агент) 0,19% - (супервайзер)
60%-69,9%	1,7%- (торговий агент) 0,1% - (супервайзер)
59,9% і менше	1,5%- (торговий агент) 0,15% - (супервайзер)

Таким чином, керівник торгової команди – супервайзер – має принципову зацікавленість у максимальних продажах товару його торговими агентами, а вони, в свою чергу, мають аналогічну зацікавленість, оскільки існує пряма залежність між реалізованим обсягом продаж та їх заробітною платою.

Таке досить суворе, на наш погляд, стимулювання обсягу продаж приносить реальні результати, однак не всі учасники торгової команди можуть витримати швидкі темпи роботи для забезпечення належного рівня відсотку. Оскільки товаровиробники все частіше застосовують спадаючі каскадні схеми стимулювання обсягів продаж, а штатний розпис дистрибюційних компаній не є безбезмежним, то члени однієї торгової команди часто є водночас і членами іншої торгової команди. Це забезпечує їм стабільність заробітку, якщо по окремій позиції членом команди не досягнуто необхідного відсотку виконання плану.

Висновки. Таким чином, основна мета управління членами команд полягає у забезпеченні досягнення ефективної реалізації продукції. З цією метою дистрибюційні компанії здійснюють постійний відбір та оцінку членів команд.

В цілому система управління командою не буде працювати ефективно, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації. Таким чином, наукову та практичну значущість буде мати розробка алгоритму дієвої мотивації команд через встановлення набору індивідуальних факторів мотивації, варіанти реалізації професійного потенціалу та однакові можливості розвитку кар'єри, що вимагає подальших пошуків у цьому векторі досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аблязов Р.А. Командний менеджмент: [Навч. посіб.] / Р.А. Аблязов, Г.І. Пазурець, І.Б. Дудаєва – К.: «Видавничий дім «Професіонал»», 2008. – С.90-109.
2. Белбин М. Типы ролей в командах менеджеров / М. Белбин.- Пер. с англ. М.: НИРО, 2003. – 232 с.
3. Гайда В. Л. Формирование команды /В. Л. Гайда // Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов ; [сост. и общ. ред. Л. В. Винокурова]. – СПб. : Питер, 2001. –500 с.
4. Зинкевич-Евстигнеева Т. Технология создания команды / Т. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов, Т. Грабенко. – СПб.: Речь, 2002. – 216 с.
5. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентноздатних команд як актуальна проблема ефективного управління сучасними організаціями / Л. Карамушка // Актуальні проблеми психології. – К.: Ін-т психології ім. Г.С.Костюка АПН України, 2002. – Т. 1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. – Ч. 6. – С.16-23.
6. Маргерисон Ч. Дж. «Колесо» командного управління. Путь к успеху через систему управления командой: Пер. с англ. / Ч. Дж. Маргерисон. – Д. : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 208 с.
7. Максвел Дж. Шеф и его команда / Дж. Максвел. – Х.: ООО «Полиграф», 2001. – 140 с.
8. Оленіч А. В. Формування і розвиток проектної команди в сучасних умовах / А. В. Оленіч, З. Я. Шацька // Актуал. пробл. економіки. – 2012. – № 10. – С. 136-142
9. Філь О.А. Орієнтація стилю діяльності на «команду» як фактор успішного відбору менеджерів та персоналу організацій / О.А. Філь // Актуальні проблеми психології. – К.: Міленіум, 2003. – Т. 1.:
10. Хейз Н. Успех – один на всех: Основные аспекты эффективного руководства командой / Н. Хейз / Пер. с англ. В. О. Шагоян. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 225 с.