

гнозированием финансовых потоков позволяет осуществлять налоговое планирование, регулируя величину подлежащих уплате налогов и сборов в отчетном периоде.

*Н.А. Морозова, доцент*

*БФ БГУЭ (Бобруйск)*

## **ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ ПОЗИТИВНОЙ ГРУППОВОЙ ДИНАМИКИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

На любом промышленном предприятии, в каждой группе существует совокупность проблем, связанных с групповой динамикой. Групповая динамика — это очень сложный и многоплановый процесс развития группы, изменения взаимоотношений между ее членами, а также мотивации, настроений, отношений и положения всех членов. Групповая динамика определяет энергию развития группового поведения, степень эффективности решения группой стоящих перед ней задач.

В процессе разрешения трудностей создания позитивной динамики команды будет целесообразно определить общие командные ценности и нормы.

Командные ценности — это убеждения, которые важны для всех членов команды. Чтобы выявить ценности команды, необходимо определить те убеждения, которые считают для себя важными отдельные люди. Реальная трудность заключается в том, чтобы согласовать ценности отдельной личности, команды и всего предприятия. Один из способов добиться последовательности — это составить относительно небольшой список «базовых» ценностей. Он должен помочь командам определить приемлемые нормы поведения. Ключом к эффективной работе будет терпимое отношение к индивидуальным различиям, которые, однако, в целом являются последовательными. Например, команда может строго соблюдать сроки выполнения работы, но может терпимо относиться к индивидуальным предпочтениям, когда именно работа должна быть сделана.

Примером того, как компания пытается определить приемлемые корпоративные, командные и индивидуальные ценности, может служить мексиканский филиал компании «Блэк энд Декер», мировой производитель станков. Компания выявила четыре базовые ценности, которые призваны объединять и направлять работу всех служащих: честность, новаторство, превосходство, командная работа.

Что касается понятия «норма», словарь В.И. Даля определяет норму как «общее правило, коему должно следовать во всех подобных случаях; образец или пример». Иными словами, нормы определяют то, как люди должны обращаться друг с другом.

Нормы могут быть официальными и планируемыми, например, место и время проведения совещаний. Кроме того, множество норм существует неофициально: кто где сидит на совещаниях, кто чаще других берет слово, прерывают ли люди друг друга в процессе обсуждений и т.д. Нормы необходимо определить после того, как будут установлены ценности группы. Продолжительность списка не имеет значения. Важно только его содержание и то, что каждая норма значит для вашей команды. Цель норм — создание должного и приемлемого поведения внутри команды. После определения норм важно получить подтверждение приверженности этим нормам всех членов команды.

Благоприятным последствием наличия норм команды является то, что они могут становиться средствами самоуправления. Членам команды будет не просто разрешено указывать коллегам на несоблюдение норм, от них будут этого ожидать. При этом важно обсудить степень наличия следующих установок:

- нормы команды приняты добровольно;
- ответственность за несоблюдение норм на 100 % лежит на самой команде;
- присутствует взаимное согласие исполнения норм;
- нормы команды не рассматриваются как догма. Они эффективны, пока их не заменят новыми, и команда должна искать возможности для их усовершенствования. Лучше конструктивнее критиковать и совершенствовать нормы, чем подвергать критике совещания и членов команды.

Итак, ценности и нормы команды создают прочную основу для построения позитивных отношений в ней. Ценности определяют, что важно для вас и каким правилам предположительно будут следовать члены команды на работе. Нормы идут на шаг дальше, давая особые рекомендации, которым должен следовать предположительно каждый человек, работая с другими членами команды. Эффективные команды выявляют и принимают ценности и нормы, которые признают индивидуальные различия каждого, но определяют, как команда должна работать сообща, чтобы быть преуспевающей.