

страцией и первичными трудовыми коллективами или отдельными работниками. Момент стимулирования наступает после выполнения условий контракта, в котором четко оговариваются виды конечного результата, который должен быть получен, виды стимулирующих воздействий, наступающих при достижении оговоренного конечного результата, ответственность сторон в случае нарушения условий контракта. Все эти элементы контрактных отношений должны соблюдаться предельно точно, не должно допускаться неоднозначное толкование каких-либо требований, условий, характера предусматриваемых стимулирующих воздействий. Поэтому руководитель должен в каждом конкретном случае найти рациональное решение.

Приведенная выше система стимулирования труда позволит повысить эффективность деятельности предприятий, а также материальную заинтересованность работников.

1. Волгин А.П. Экономика труда, социально-трудовые отношения. – М.: Экзамен, 2002. – 736 с

2. Есина Н.И. Экономика труда и социально-трудовые отношения – М.: Кондор, 2004. – 432 с.

3. Современная экономика труда / Под ред. В.В.Куликова. – М.: Финстатинформ, 2001. – 660 с.

*Получено 28.12.2006*

УДК 331.108.2

О.М.ВИНОГРАДСКАЯ, Д.С.ГУЛЯЕВ, А.А.КАЗЬМЕРЧУК,  
В.С.СТЕПАНЕНКО

*Харьковская национальная академия городского хозяйства*

### **ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ КОМАНДЫ В СФЕРЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА ГОРОДА**

Рассматриваются принципы формирования эффективной команды, механизм командного управления, технология решения проблем в команде.

В современных условиях главным ресурсом эффективного хозяйствования является корпус специалистов. От их квалификации, деловой активности, умения взаимодействовать между собой и достигать социально значимого результата зависят судьбы людей и перспективы развития предприятия.

Одним из наиболее востребованных личных качеств, наряду с профессионализмом, является способность специалиста действовать в команде. Ключевым фактором эффективной работы команды является способность каждого ее члена «работать на результат». Р.Блэйк и Дж.Моутон (Техасский университет, США) разработали двухмерную

теорию лидерства, или модель управленческой сетки. Стили управления рассматриваются с двух позиций: что дает управленческая деятельность для людей и каким образом она влияет на производственный процесс. Важнейшим из пяти стилей управления является 9.9 – «управление командой», нацеленное на эффективное выполнение рабочих заданий совместно со всеми работниками [4].

Сегодня уже можно говорить о существовании теории команд, правда в большей степени это относится к зарубежной теории и практике управления [1]. Ключевые моменты построения команды описаны и проанализированы в работах зарубежных авторов по следующим вопросам:

- сущность организации трудового процесса в форме командной работы;
- культура и социально-психологические аспекты совместного труда;
- ролевые функции в команде, типичные черты, положительные качества и допустимые недостатки ролей в команде;
- характеристики высокоэффективных команд;
- принципы формирования команд, роль лидера в формировании команды, стадии развития команды, препятствия эффективного совместного труда членов команды, пути их преодоления.

Следует отметить, что определенные рекомендации по этой проблематике предложены отечественными и зарубежными исследователями [2, 4].

Однако существующая к данному моменту теория команд недостаточно разработана и нуждается в развитии. В основном, в дальнейшем развитии нуждаются подходы к повышению эффективности совместного труда членов команды. Практика показывает, что команды, созданные для решения проблем, порождают собственные проблемы, ограничивающие эффективность их деятельности.

В целом, можно выделить следующие возможные выгоды для организации, связанные с переходом на командные методы управления [3]:

1. *Освобождение руководителя от выполнения значительного числа оперативных функций, которые могут быть организационно отделены от управленческих задач.* Очевидно, что современные организации наделяют руководителей различных уровней ответственностью за более широкий круг задач, чем тот, с которым они могли бы справиться лично. Чтобы нести эту ответственность, руководитель может применить командный менеджмент, т.е. менеджмент, который осуществляется посредством создания и функционирования

команды и основан на перераспределении ответственности и делегировании полномочий. Передавая часть ответственности и полномочий членам команды, руководитель концентрируется на выполнении двух ролей. Первая из них – роль стратега. У руководителя появляется возможность заняться стратегическим управлением фирмой: определением и постановкой целей деятельности, оценкой перспектив, налаживанием новых связей и развитием контактов. Вторая – роль администратора, предполагающая организацию и обеспечение процесса совместного труда членов команды; подготовка команды; профессиональные консультации; решение проблем, снижающих эффективность труда команды; мотивация и поддержка команды.

2. *Повышение качества решения сложных задач*, к которым относятся: стратегические задачи, решения по которым принимаются на продолжительный срок в будущем; межфункциональные задачи, решения которых затрагивают несколько или все функции; задачи, затрагивающие ценностные соображения (этические, социальные, политические и др.), решения которых предполагают выработку и установление стандартов деятельности и поведения; уникальные, редкие задачи, связанные с определением общего правила (решения в принципе). Решение любой из этих задач требует совместной работы определенной группы людей и не под силу отдельно взятому, пусть даже гениальному человеку. При работе в команде осуществляется групповое обсуждение, которое позволяет опереться на более широкий, чем у одного специалиста, опыт, получить большее количество мнений, глубже и шире анализировать факты – «ум хорошо, а два – лучше».

3. *Повышение производительности организации*. Организация является социальной системой, т.е. ее основным действующим элементом является человек.

Эффективность командной работы оценивается по трем измерениям:

1. Степень эффективности каждого из членов команды в выполнении закрепленных за ним функций и социальных ролей. Эта эффективность также связана со способностью индивида управлять собой, развивая необходимые для команды качества и навыки. Эффективный член команды демонстрирует гибкость в выборе моделей поведения и адаптивность к меняющейся среде.

2. Степень эффективности команды как совокупности индивидов. Эффективность команды обусловлена ее способностью использовать совокупный потенциал своих членов, преобразуя его в нечто большее, чем просто сумму потенциалов.

3. Степень эффективности взаимодействия команды с внешней средой. Эта эффективность связана со способностью команды создавать, поддерживать и использовать потенциал сотрудничества с внешними по отношению к команде индивидами и структурами для оптимального достижения целей командной деятельности.

Эффективные проектные группы имеют по меньшей мере пять основных характеристик:

- высокие результаты в работе;
- высокая удовлетворенность членов группы своей работой в группе;
- большое количество предлагаемых идей;
- большое количество решения проблем и высокое качество решений;
- хороший психологический климат.

Названные характеристики нельзя сравнивать друг с другом, утверждая, что какая-то из них важнее других, так как они имеют совершенно разные функции. Эффективная команда начинается с ясного предназначения и выбора общих ценностей. Результативность и удовлетворение являются желаемыми конечными целями. Средствами для достижения этих целей являются дееспособность, коллективизм, творчество и признание успеха

Рассматривая команду как структурное подразделение крупной компании с собственными заданиями, функциями и самостоятельным командным бюджетом, важно оценивать и корпоративную эффективность ее работы. Последняя может рассчитываться следующим образом.

1. Определяется доля бюджета (затрат) каждой команды (подразделения) в совокупных затратах компании. Для денежного выражения суммы затрат используется показатель стоимости совокупных активов:

$$ДЗ_{ki} = Z_{ki} / Z_{\text{комп}},$$

где  $ДЗ_{ki}$  – доля затрат  $i$ -й команды;  $Z_{ki}$  – сумма затрат  $i$ -й команды;  $Z_{\text{комп}}$  – стоимость совокупных активов компании.

2. Вычисляется доля каждой команды в совокупной чистой прибыли команды:

$$ДПК_i = П_{ki} / П_{\text{комп}},$$

где  $ДПК_i$  – доля прибыли  $i$ -й команды;  $П_{ki}$  – чистая прибыль  $i$ -й команды;  $П_{\text{комп}}$  – чистая прибыль компании.

3. Рассчитывается коэффициент корпоративной эффективности для каждой команды:

$$К_{ki} = ДПК_i / ДЗ_{ki}.$$

4. Команды ранжируются по значению коэффициента корпоративной эффективности [5].

Таким образом, именно «управление командой» означает такие взаимоотношения с персоналом, которые обеспечивают поддержку менеджера всеми работниками предприятия, реализацию производственных целей и задач фирмы совместными усилиями. И именно управление командой необходимо для повышения конкурентоспособности фирмы.

1.Гринев В.Ф. Инновационный менеджмент. – 2-е изд. – К.: МАУП.2001. – 25 с.

2.Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Юрист,1998. – 93 с.

3.Воронов М., Гримблат С. Що вибрати: команду, у якій я буду гравцем, чи ефективну групу, якою я буду керувати? // Персонал. – 2003. – №4-5. – С.105.

4.Роберт Р.Блэйк, Джейн С.Моутон. Научные методы управления. – К.: Доверие, 1992. – 63 с.

5.Шевченко Л.С. Конкурентное управление. – Харьков: Эспада, 2004. – 439 с.

*Получено 13.11.2006*

УДК 331.103

В.В.ВЕЛИЧКО, канд. экон. наук

*Харьковская национальная академия городского хозяйства*

М.Э.ВОРОНЦОВА

*Управление экономики Харьковской районной госадминистрации*

Е.В.ГРИЦЕНКО

*КПЖРЭП Коминтерновского района г.Харькова*

## **ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ**

Рассматриваются основные подходы к управлению персоналом в современных условиях, а также концепции использования трудовых ресурсов. Уделяется внимание научным основам организационного поведения и их использования на практике.

Одна из важнейших составных управленческой деятельности – управление персоналом, основывается на концепции управления – обобщенном представлении о месте человека в организации. При этом, деятельность по управлению персоналом – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организаций.

Сегодня общепризнано, что передовые технологии, информационные системы и тотальное качество – это данности, непреременные условия, определяющие «игровое поле» организации в глобальной экономике. При этом единственно значимым конкурентным преимуществом любой организации становятся ее человеческие ресурсы. Следовательно, научные основы организационного поведения и их