

## **ОРГАНІЗАЦІЯ КОМАНДНОЇ РОБОТИ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*Сашко А.М., студент магістратури «Менеджмент організацій»,  
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна*

Досліджено, що впровадження інноваційних методів управління, розвиток ефективної, мотивованої, командної взаємодії є дуже важливим для економічного розвитку будь-якої галузі і країни.

Проаналізовано, що загострена конкуренція і, як наслідок, необхідність підвищення конкурентоспроможності персоналу, продукції і послуг — це об'єктивний процес і виграти тут зможуть підприємства, які приділяють значну увагу питанням інвестицій у людські ресурси.

Визначено, що наразі людський потенціал є головним чинником розвитку бізнесу і виробництва зокрема у контексті переходу до інформаційного суспільства й розвитку інтелектуальної економіки. Особливий інтерес представляє оцінка загального стану, структури й динаміки людського капіталу підприємств в умовах економічної і геополітичної кризи в Україні та проведення економічних реформ. Дослідження питань, пов'язаних з якісним нагромадженням людського капіталу, набуває особливої актуальності у період реформування вітчизняної економіки, розвиток і зміцнення зовнішньоекономічних зв'язків держави [1].

Дослідження інвестиційної активності й структури інвестицій у людський капітал вимагає додаткових розробок, які систематизують отримані раніше результати, пов'язані із формуванням раціональної структури інвестиційного процесу, економічні й адміністративні механізми реалізації державної політики в сфері відтворення людського капіталу і забезпечення стійкого економічного зростання.

Проаналізовано, що для працівників, які мають високий «ринковий потенціал» — вік, кваліфікація, сумлінність, здоров'я тощо, — звільнення за скороченням вкрай небажане, оскільки це може понизити їхні шанси при наступному працевлаштуванні. Краще піти за скороченням, але з формулюванням «за власним бажанням» — це свідчить про самостійність працівника й про його певну сміливість [2]. І навпаки, людям, які зібралися залишити підприємство (на пенсію або за власним бажанням) у відділі кадрів можуть поради не квапитися, адже через кілька місяців можливі скорочення, піди з підприємства можна буде із матеріальною допомогою і всю заборгованість по зарплаті одержати швидше.

Доведено, що, хоча Україна останні роки показувала циклічні поліпшення, про структурні поліпшення говорити не доводиться. Як і розвиненим країнам, Україні тепер потрібно більш активно «лікувати» свою економіку. І головне в цьому лікуванні — структурність. Прогнозується, що кризу Україна буде відчувати ще найближчі п'ять років. А далі все буде залежати від керівників підприємств і держави в цілому

Охарактеризовано, що завданням менеджменту персоналу є створення адекватної організаційної культури підприємства, і в першу чергу, — створення дієздатних відданих справі команд працівників, в т. ч й у вигляді неформальних груп. Ситуація, коли організаційна структура намагається наздогнати зростаючі обсяги збуту, визначається як криза росту, ключовим методом подолання якої є перехід від командно-адміністративної системи управління до управління командами.

Таким чином, *команда* – це спеціально підібрана група людей для об'єднання їхніх зусиль, спрямованих на розв'язання проблемної ситуації чи спільне виконання важливого завдання [4].

Окреслено, що більшість засновників компаній впевнені в цінності високопрофесійних, амбіційних та самомотивованих співробітників, які здатні вивести компанію на нові рубежі.

Оцінено, що існує особлива ознака, що відрізняє повноцінну команду від простої робочої групи (див. табл.).

Досліджено, що організація, яка не опікується розвитком управлінських команд — не використовує власні промахи для самонавчання й корекції дій. Рветься ланцюжок «спостерігай — аналізуй — плануй». А помилки найчастіше служать не для корекції планів, а тільки для поповнення корпоративного «Положення про покарання», або просто приховуються. Оскільки за прийняттям рішень не стоїть команда, втрачається можливість групового аналізу наслідків цих рішень, а отже й відсутня своєчасна робота над помилками. Втрата мотивації тут — це ще половина лиха.

Таким чином, керівники можуть використати стиль управління з делегуванням повноважень, при якому вони заохочують незалежність підлеглих і їхню готовність ризикувати, забезпечують їх необхідними ресурсами, відстежують результати їхньої роботи, завжди готові прислухатися до думки працівників, або — ні.

Доведено, що людські ресурси можна ранжувати за ступенем продуктивності та відповідно, значущості для компанії:

- категорія А («зірки») – співробітники, що демонструють продуктивність і якість праці вище середнього. Доля «зірок» в організації складає близько 10%;
- категорія В («бджоли») – співробітники, що працюють із стандартною продуктивністю і якістю. Вони формують основну масу (80%);
- категорія С («трутні») – співробітники, що демонструють низькі продуктивність і якість праці. Частка «трутнів» складає близько 10%.

Охарактеризовано, що різниця між наведеними категоріями обумовлює необхідність формування різних систем мотивації для кожної з них, такий складовий інноваційного потенціалу як кадровий потенціал (або вже реалізований людський капітал), сформований у творчі команди, має приділятися пріоритетна увага.

Доведено, що цим головним компонентом успіху являється єдність учасників. Команда вирішує свої завдання через об'єднання досвіду, навичок і вміння членів, подібно принципу додавання рівно-спрямованих векторів у потужну результуючу силу. Групу ж, навпаки, характеризує відсутність взаємної довіри й цілей які розділяв

би кожний учасник без винятку. Тобто результуюча хаотичних векторів свідомо слабше ніж у першому випадку.

Таблиця

**Статус спеціаліста за професійно-особистісної оцінки в бізнесі**

<i>Статус (оцінка)</i>	<i>Характеристика спеціалістів</i>
1. Класні спеціалісти	Мають винаходи, знають всі особливості підприємництва або унікальну технологію, володіють секретом, дипломом конкурентів тощо.
2. Висококваліфіковані спеціалісти	Внесли або вносять основний вклад в результати діяльності підприємства
3. Розробники ідей	Особи, що володіють високим рівнем стратегічного та інноваційного мислення.
4. Управлінська еліта	Команда професійних фахівців
5. Особи зі зв'язками	Особи, що мають особисті зв'язки в інстанціях та спроможні істотним чином відстоювати інтереси підприємства в органах різних гілок влади, фінансово-кредитної сфери, засобах масової інформації тощо
6. Конфліктні особи	Особи, що являються причиною погіршення морально-психологічного клімату та виникнення конфліктних ситуацій
7. Кадровий баласт	Робітники, що не мають наявних перспектив розвитку та навчання до потрібного рівня

Таким чином, якщо ми прагнемо застосовувати принципи роботи в управлінських командах, то нашим завданням буде «набір балів» за максимальним числом позицій для переведення характеру взаємин з лівого стовпця вищенаведеної таблиці в правий.

**Список літератури:**

1. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: Монографія [Текст] / Т.В. Білорус. - Ірпінь: Національна академія Державної податкової служби України, 2007. - 256 с.
2. Верхоглядова В.І. Управління розвитком людських ресурсів: [монографія] [Текст] / В.І. Верхоглядова, С.Б. Ільвіна, Н.А. Іваннікова, О.В. Лавріченко – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2008. – 317 с.
3. Виноградська А.М. Управління персоналом. Навч. посібник. 2-ге вид. / А.М. Виноградська. - К.: Центр учбової літератури, 2009. – 364 с.
4. Власова О.І. Соціальна психологія організацій та управління: підручник / О.І. Власова. – К.: ЦУЛ, 2010. – 398 с.