

УДК 316.46 (075.8)

Олександр СКІБІЦЬКИЙ,
Ліана СКІБІЦЬКА

РОЛЬ ЛІДЕРА КОМАНДИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Уточнено поняття інтрапренерських структур, відповідальності менеджерів; розглянуто характерні ознаки команди та визначено чотири їх типи; визначено ролі учасників команди, основні переваги роботи в команді та недоліки командної роботи; розроблено правила створення згуртованої команди з високими нормами працездатності; наведено принципи створення команд як основи людського потенціалу та визначено алгоритм реалізації принципів інтрапренерської організації у компанії в кризових умовах.

The concept of intrapreneur's (command) structures and managers' responsibility are redetermined. The specific features of commands are examined and their four types are identified. The roles of command members, the main advantages and disadvantages of teamwork are defined. The rules for creating a close-knit command with high standards of performance are developed. The principles of the commands as the foundation of human potential and the algorithm of the intrapreneur organisation's principles implementation in the company under crisis are determined.

Ключові слова: команда, група, лідер, людський потенціал, методи організації командної роботи, принципи створення команд, інтрапренерські командні структури, криза, мотивація лідерів команд, етичність бізнесу, етичні проблеми лідерів творчих команд.

Keywords: command, group, leader, human potential, methods of command work organization, principles of commands creation, intrapreneur's command structures, crisis, motivation of commands' leaders, business ethics, ethic problems of creative commands' leaders.

В умовах становлення і розвитку ринкових відносин в Україні науковців у першу чергу турбує «людська» складова роботи підприємств, оскільки в наш час виграють і є успішними ті з них, які чітко організовані (структуровані), мають відданий і дисциплінований персонал, що здатний швидко переналаштуватися та перенавчатись. Тому кожний керівник будь-якого підрозділу підприємства, незалежно від рівня професійної підготовки і знань, вченого ступеня і практичних навичок, повинен вміти здійснювати управління персоналом. Підхід «керівник – команда» дозволяє, спираючись на авторитет і управлінський вплив, сформувати групу підтримки, через яку можливо швидко розповсюдити потрібну ідею серед великої кількості підлеглих з тією аргументацією пропозицій, яка буде зрозумілою кожному окремому фахівцю.

Серед учених, які зробили відчутний внесок у розробку наукових основ дієвої кадрової політики й ефективного управління персоналом, слід відзначити таких вітчизняних і

© Олександр Скібіцький, Ліана Скібіцька, 2012.

зарубіжних науковців: М. Альбера, С. Бандури, Г. Бекера, П. Бергера, Д. Богині, Є. Бойка, А. Волгіна, Н. Гаузнера, В. Гейця, Г. Десслера, М. Долішнього, П. Друкера, І. Заславського, С. Злупка, О. Кузьміна, Х. Ламперта, І. Лукінова, М. Мескона, В. Мікловди, Дж. Обер-Кріє, С. Пирожкова, А. Рофе, Д. Рунте, Г. Слезінгера, Ф. Хедоурі, М. Чумаченка, І. Школи, Г. Щокіна та інших.

Ринкові перетворення в Україні викликали об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних і методико-прикладних засад утворення та функціонування дієвих систем управління персоналом з урахуванням особливостей розвитку промислового виробництва, стану та динаміки ринку праці, що й обумовлює актуальність теми і доцільність проведення досліджень з ефективного формування команд на підприємствах.

Економіка України упродовж останніх років перебуває в кризі, що проявляється, зокрема, у вповільненні економічного розвитку, зумовленому у тому числі зовнішніми причинами (зниження попиту на український експорт тощо). Тому наша країна на тлі глобальної кризи стає більш уразливою, а отже, очікувати поліпшення ситуації найближчим часом не варто. Небезпека нових хвиль кризи є цілком реальною: залишається ризик повернення хаосу, який спостерігався у 2008 р. Зростання української економіки у 2013 р., за прогнозом Міжнародного валютного фонду, становитиме 3,5% – це менше, ніж очікує український уряд (4,5%).

Наявність кризової ситуації в соціальній, економічній, політичній сферах України одночасно і розширюють можливості, і створюють серйозні обмеження для кожної людини, стабільності її існування та зростання. Ці проблеми й негативні явища суттєво впливають на діяльність і функціонування компаній. Саме тому постає актуальне питання ефективного управління персоналом в період кризи. Антикризове управління персоналом у таких умовах покликане врахувати цілий спектр питань адаптації співробітника до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та розвитку організації, що потребує розгляду трьох концепцій керівництва.

Традиційна концепція керівництва спирається на індивідуальні форми організації роботи. Відповідно до цієї концепції, участь членів колективу у прийнятті рішень майже відсутня. Крім того, не створюються організаційні умови для командної роботи.

Друга концепція – врахування переваг соціальної взаємодії, яка передбачає поєднання індивідуальних і колективних форм організації праці. Ця концепція не враховує відпрацьовані методи командної роботи. Концепцією обмежені організаційні умови для командної роботи.

Третя концепція – комунікаційного керівництва, яка орієнтується на повноцінний розвиток колективних форм організації роботи. Створюються необхідні умови для колективного прийняття рішень і спільного виконання важливих завдань. Керівник володіє навичками створення та організації ефективної роботи команди.

Наразі ця концепція набуває особливого значення для досліджень через переважання соціально-психологічних методів у менеджменті над адміністративними й економічними.

Метою статті є уточнити поняття команди і командної роботи в умовах кризових проявів на підприємстві, в країні та світовій економіці загалом, їх зв'язок із психікою людини і

психологією формальної та неформальної групи; визначити персональну і колективну, юридичну і соціальну відповідальності та встановити їхні зв'язки із функцією контролю, визначити місце управління командами в управлінні людським потенціалом підприємства.

Завданням антикризового управління персоналом є формування належної організаційної культури підприємства і, в першу чергу, створення дієздатних і відданих справі команд працівників, у т. ч. й у межах неформальних груп. Впровадження новітніх управлінських технологій неможливе без опанування основ організаційно-культурного підходу, що дає інтегральне розуміння процесів функціонування і розвитку різних типів організацій з урахуванням психологічних і соціально-економічних механізмів поведінки людей в умовах складних кризових ситуацій.

Поряд зі стратегічними змінами і створенням в організації необхідного організаційного та психологічного клімату, важливим завданням, яке має вирішувати керівництво організації на стадії виконання стратегії, є формування і мобілізація ресурсів організації та її людського потенціалу для реалізації стратегії. Перспективним напрямом цієї роботи є формування дієвих творчих команд із працівників підприємства.

Термін «потенціал» означає приховані можливості. Широке його трактування полягає в тому, що потенціал розглядається як джерело можливостей, котрі можуть бути приведені в дію, та їх використання для вирішення різноманітних питань (можливості особи, підприємства, суспільства, які ще не виявилися або виявилися не повністю). Потенціал являє собою узагальнену характеристику ресурсів, прив'язану до простору і часу. В науковій літературі зустрічаємо різні уявлення про потенціал. Так, потенціал – це є комплекс необхідних для функціонування системи ресурсів; це система матеріальних і трудових чинників, необхідних для виробництва [1, с. 65].

Існує кілька визначень категорії «трудова потенціал», які віддзеркалюють відповідні концепції. Так, Д. П. Богиня і О. А. Грішнова вважають, що трудова потенціал – це інтегральна оцінка кількісних і якісних характеристик економічно активного населення [2, с. 42]. Г. В. Осовська та О. В. Крушельницька визначають трудова потенціал як сукупність працездатного населення з урахуванням інтелектуального розвитку, знань, умінь, досвіду, духовних цінностей, звичаїв, традицій, переконань і патріотизму. Вони вважають, що поняття «трудова потенціал» є ширшим, ніж поняття «трудова ресурси» (яке донедавна широко застосовувалося в економічній літературі), тому що воно характеризує не лише загальну чисельність індивідів, а й включає сукупність різних якостей людей, що визначають працездатність [3, с. 38].

Основою трудової потенціалу суспільства є потенціал окремої людини. Щодо індивіда часто вживається поняття «людський потенціал».

Людський потенціал – міра втілених у людині здібностей, таланту, рівня освіти, кваліфікації та їх здатність приносити дохід [4, с. 216]. Світовий банк включає в це поняття також стан здоров'я та якість харчування; ООН – освіту, професійний досвід, фізичний стан, здатність до виживання, інші характеристики забезпеченості людей. З прогресом людства робоча сила перестає бути лише фактором виробництва. Вкладення в робочу силу – освіту, охорону здоров'я, культуру, кваліфікацію – формують нову якість, що є

новою формою людського багатства. Освіта є найкращим розміщенням капіталу для особи, сім'ї, підприємства і суспільства загалом, а також одним із головних чинників якості трудового потенціалу. Встановлено, що зростання рівня освіти на один клас середньої школи забезпечує в середньому зростання раціоналізаторських пропозицій на 6% і скорочує терміни освоєння робітниками нових операцій [5, с. 73].

К. Х. Абдурахманов, виокремлюючи соціально особистісні складові трудового потенціалу, наголошує на потенційних, тобто «перспективних», або «невикористовуваних» соціальних можливостях працівника. Оцінка його трудового потенціалу має передбачати визначення кількості та міри використання цього потенціалу в цілях організації. Трудовий потенціал особистості не є постійним, він змінюється з нагромадженням знань, навичок і досвіду індивіда. Тому трудовий потенціал індивіда можна оцінити тим, яку додану вартість він створює.

О. А. Грішнова, досліджуючи трудовий потенціал як висхідну категорію для вивчення людського капіталу, зазначала, що він став виявом цілісного, інтегрального підходу до людини [6, с. 11].

Людські ресурси в організації обмежені, однак вони зростають, коли люди працюють спільно. Окремі людині із чудовою ідеєю часто не вистачає навичок, інтелекту й найголовніше – часу для її втілення, тому для успішної організації важливою проблемою є формування і раціональне використання кадрового потенціалу.

Кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал [7].

Кадровий потенціал інноваційного підприємства визначається не тільки кількісним складом персоналу, який безпосередньо чи опосередковано пов'язаний з його інноваційною діяльністю, а також його якісними характеристиками, які називають активами персоналу. Під ними розуміють сукупність колективних знань працівників підприємства (організації), їх творчих здібностей, умінь вирішувати проблеми, лідерських якостей, підприємницьких і управлінських навичок. Сюди також включаються психометричні дані та відомості про поведінку окремих осіб у різних ситуаціях. Це поняття щільно пов'язане з поняттям людського потенціалу підприємства.

Творчий потенціал є однією зі складових інноваційного потенціалу організації, основою якого є кадрові і матеріально-технічні складові, а також наявність науково-технічної й інтелектуальної власності. Однак найважливішою складовою все ж є кадри спеціалістів і вчених, що забезпечують інноваційний процес новими знаннями, ідеями, винаходами, ноу-хау, новими технологіями. Саме такій складовій інноваційного потенціалу, як кадровий потенціал (або людський капітал), сформований у творчі команди, має приділятися пріоритетна увага.

Інноваційне управління не може мати іншого спрямування, ніж пошук і активне використання нових форм, методів, прийомів, сфер бізнесу, оскільки колишні підходи себе вже не виправдовують. Для вітчизняних підприємств наразі актуальним є кризовий реінжиніринг: з усіх концепцій менеджменту фахівці вважають найбільш ефективним саме

реінжиніринг [8], у якому звичайно виділяють два види діяльності, які істотно відрізняються один від одного:

а) кризовий реінжиніринг, де йдеться про вирішення кризових проблем організації, коли справи йдуть погано і потрібен комплекс заходів, які б дали змогу ліквідувати слабкі місця;

б) реінжиніринг розвитку, який застосовується, коли справи в організації йдуть загалом непогано, але погіршилася динаміка розвитку чи послабшала конкурентна позиція.

Одна з найістотніших переваг реінжинірингу – здатність сприяти швидким змінам у бізнесі, що забезпечує можливість не тільки зберегти місце на ринку, а й домогтися у порівняно короткий термін кардинальних змін, міцного фінансового становища, високого суспільного іміджу. Постійні зміни в технології й на ринках змушують компанії, що прагнуть вижити і зберегти конкурентоздатність, перебудувувати свою стратегію. Тому реінжиніринг став елементом повсякденного життя багатьох компаній. Звичайно кілька робочих процедур поєднуються: процедури, що виконувалися раніше різними працівниками, трансформуються в одну. Для її реалізації створюється спеціальний колектив – команда, яка створює таке потенційне поле, в якому кожний індивід приносить більше віддачі, ніж поодиноці (синергія). Більше того, вона одержує додатковий зиск від спілкування з однодумцями в приязній атмосфері. Такий підхід багаторазово підвищує ефективність роботи за рахунок скорочення часу на її виконання і чисельності виконавців.

Існує два важливих моменти в питанні стратегії використання людського капіталу.

По-перше, найважливішою умовою здійснення стратегії є прихильність, відданість членів організації тій справі, яка закладена в місію і реалізується стратегією організації. Розвинути почуття прихильності і лояльності працівників доволі складно. На стадії виконання стратегії керівництво має намагатися зробити все, щоб у членів організації виробилося стійке сприйняття стратегії організації як своєї особистої справи.

По-друге, успіх здійснення стратегії багато в чому залежить від того, наскільки членам організації властиве прагнення до досягнення на своєму робочому місці найкращих результатів. Уміння працювати командою і прагнення працювати краще є тими характеристиками людей, які завжди мають знаходитися в центрі уваги керівництва і, зокрема, повинні бути об'єктом особливої уваги на стадії виконання стратегії.

Причина уваги до командної роботи криється в нових можливостях, яку дає команда для підвищення точності й ефективності прийнятих рішень. Чим складнішими стануть надалі процеси управління, тим частіше будуть затребувані методики командної роботи не тільки в бізнесі, але і в некомерційних структурах. Потрібно досліджувати причини успіху управлінських команд і визначати принципи їх побудови, оскільки вони роблять значний внесок у функціонування підприємства в кризових умовах. Цим головним компонентом успіху є, з нашої точки зору, єдність учасників. Команда вирішує свої завдання через об'єднання досвіду, навичок і вміння членів, подібно до принципу додавання рівноспрямованих векторів у потужну результуючу силу. Групу ж, навпаки, характеризує відсутність взаємної довіри й цілей, які поділяв би кожен без винятку учасник, тобто результуюча хаотичних векторів є слабшою.

Команда – це спеціально підібрана група людей для об'єднання їхніх зусиль, що спрямовані на вирішення проблемної ситуації чи спільне виконання важливого завдання.

Існує особлива ознака, що відрізняє повноцінну команду від простої робочої групи (табл. 1).

Таблиця 1

Відмінності між командою й групою [9, с. 110]

Група	Команда
1. Складається з незалежних індивідуалів, які відстоюють власні інтереси	1. Боротьба за особисту перевагу не заохочується. Потрібні взаємні поступки для максимізації колективного результату
2. Учасники ставляться до роботи як найманці	2. Учасники сприймають роботу як особисту справу
3. Нові пропозиції важко знаходять підтримку. Потрібне лобювання інтересів	3. Учасники застосовують свої унікальні навички в роботі над завданнями команди. Чужі пропозиції одержують розвиток і підтримку
4. Учасники не довіряють деяким зі своїх колег	4. Учасники відкрито висловлюють ідеї й обмінюються інформацією
5. Учасники не можуть позбутися конфліктів, що гальмують роботу. Розбіжності сприймаються як перешкоди	5. Конфлікт сприймається як можливість для народження нових ідей і не гальмує просування до мети
6. Учасники воліють зміцнювати власні позиції	6. Учасники намагаються зрозуміти думки опонентів

Отже, якщо ми прагнемо реалізувати сучасні принципи роботи команд, то нашим завданням буде «набір балів» за максимальним числом позицій для переведення характеру взаємин з лівого стовпця вищенаведеної табл. 1 в правий.

Характерними ознаками команди є [9, с. 109]: наявність спільної мети; інтенсивне співробітництво; визначені статусно-рольові відносини; лідерство (формальне чи неформальне); згуртованість колективу; відпрацьовані комунікативні зв'язки; групові норми поведінки, усталені традиції; схожість основних життєвих цінностей, установок; специфічні методи вироблення колективних рішень; сприятлива соціально-психологічна атмосфера.

Наразі виокремлюють чотири типи команд:

1. Робочі команди, які виготовляють продукцію або надають послуги.
2. Проектні команди і команди розвитку, які працюють над довгостроковими проектами.
3. Паралельні команди, які є тимчасовими і концентруються на рекомендаціях щодо вирішення певних проблем.
4. Команди управління, які координують і забезпечують напрям діяльності підрозділів.

Команда надає можливість одержувати задоволення навіть від рутинної роботи, оскільки вона стає умовою перебування в колективі друзів і однодумців. Це мотиваційний фактор, про який мріє більшість керівників. При цьому необхідно чітко визначити цілі і завдання команд, встановити, які структурні одиниці будуть задіяні в їх роботі, а також окреслити ролі учасників (табл. 2).

Таблиця 2

Ролі учасників команди [9, с. 110]

Ролі учасників команди	Характеристика якостей і поведінки
Лідер, координатор дій, узагальнювач	Має найбільші організаторські здібності, вміє спрямовувати зусилля учасників на досягнення мети
Генератор ідей	Найталановитіший, має творчі здібності, пропонує оригінальні ідеї
Експерт, контролер, оцінювач	Найбільш обізнаний, має широку ерудицію та досвід, може всебічно оцінити будь-яку ідею, виявити її переваги та недоліки
Узгоджувач	Володіє широким багатоаспектним поглядом на обговорювану проблему, вміє пов'язати її з іншими важливими завданнями організації
Ентузіаст, активіст	Найбільш активний учасник команди, спонукає інших до дій, не дає задовольнятися досягнутим
Випробувач, практик-виконавець	Учасник команди, найбільш придатний до втілення рішень у практичну діяльність, постійно розглядає ідеї з позицій їх реальності
Підтримувач, помічник	Не має чітких власних нахилів і претензій, але завжди готовий підтримати слушну ідею та сприяти іншим у виконанні роботи

Характерною рисою бізнесу в посткризовий період є швидке зростання компаній, наслідком якого є неминуче збільшення штатів при ускладненні методів управління. Ситуація, коли організаційна структура намагається наздогнати зростання обсягів збуту, визначається як криза зростання, ключовим методом подолання якої є перехід від командно-адміністративної системи управління до управління командами.

Організація, яка не опікується розвитком управлінських команд, не використовує результати власних промахів для самонавчання й корекції дій. При цьому відбувається розрив ланцюжка «спостерігай – аналізуй – плануй», а помилки найчастіше служать не для корекції планів, а для поповнення корпоративного «Положення про покарання» чи приховуються. Оскільки за прийняттям рішень не стоїть команда, втрачається можливість групового аналізу їх наслідків, що унеможлиблює своєчасну роботу над помилками.

Командний дух, безперечно, керує поведінкою компанії на ринку, оскільки від нього залежить те, як і які рішення ухвалюються на нарадах будь-якого рівня. Основна причина, через яку витрачається час на наради, – це можливість поєднати здібності всієї групи для вирішення загальної проблеми.

У багатьох компаніях створення робочих команд неможливе через погані стосунки між керівниками й підлеглими. При нестачі взаємної довіри, закритості або навіть «кастовості» начальник не розуміє точки зору й мотивів підлеглих, а ті, у свою чергу, не сприймають його завдань і розпоряджень. Далі починається ізоляція лідера від команди. Володіння мистецтвом налагоджувати позитивні стосунки у вертикалях влади – необхідна умова для створення успішних команд. Створення злагоджених управлінських команд на підприємстві є запорукою його конкурентоспроможності, стабільного майбутнього, тобто фактично є антикризовим засобом.

Лідерство – поведінкова характеристика. Власники бізнесу (інвестори) зацікавлені у розвитку бізнесу й ефективному управлінні ним, для чого прагнуть розвивати лідерські аспекти управління і виділяти на це корпоративні ресурси. Лідерство розглядається як риса роботи управлінської команди. Щоб зацікавленість у лідерстві залишалася обґрунтованою, воно має приносити бізнес-результати [5, с. 98].

Прояви й характер лідерства залежать від багатьох факторів. Серед них головну роль відіграють особисті якості людини, і не тільки менеджера, але й кожного з членів групи (команди). У лідерстві важлива роль належить психологічним особливостям людини. Часто причиною виникнення відносин лідерства виступають такі риси характеру, як чесність, впевненість, оптимізм, ентузіазм, порядність, переконаність, настирливість тощо. Але було б невірним пов'язувати лідерство тільки з індивідуальними особливостями людини. Це явище групової діяльності команди і прояву відносин, що виникають у процесі цієї діяльності [5, с. 5].

Традиційне уявлення про внутрішню мотивацію лідерів команди укладається в прості рамки, це – прагнення довести спроможність реалізувати свої здібності, бажання збагатитися будь-якою ціною. Такі цінності присутні також у внутрішній структурі мотивів бізнес-еліти: 30% лідерів визнають провідну цінність матеріального благополуччя для себе, своєї родини й власної справи, 60% з них – жінки-лідери, у яких цінність «матеріальної захищеності» виражена найбільш яскраво.

Однак відмінна риса внутрішньої мотивації бізнесової та менеджерської еліти – її складний, рухливий характер, коли домінування одних цінностей над іншими визначається сумою пов'язаних між собою факторів. До найбільш впливових, що перебудовують внутрішню мотивацію бізнесу, належать: вік лідера, його матеріальні статки, час перебування в бізнесі, загальне відчуття втоми, структура інтересів поза бізнесом.

При створенні ефективної команди їхнім лідерам необхідно звертати увагу на такі моменти:

1. Команда повинна мати адекватний баланс навичок і досвіду. Багато підприємств сьогодні охоче вкладають кошти у навчання перспективних працівників у надії підвищити міць фірми за рахунок розвитку індивідуальних навичок.

2. Команда може складатися з будь-якого числа членів, проте для злагодженої роботи необхідно, щоб деякі учасники виконували певні ролі, найчастіше ті, що найбільше відповідають психологічному типу їхньої особистості.

3. Різні теорії визначають від шести до дев'яти базових ролей, які індивід здатен грати в суспільстві, наприклад: голова, генератор ідей, диктатор, аналітик, практик, авторитет, спостерігач. У невеликій команді хтось може поєднувати відразу кілька ролей, однак якщо в команді не вистачає якого-небудь рольового гравця, то провали в роботі не змусять себе довго чекати. Протилежною проблемою буває надлишок гравців одного типу, що призводить до дублювання одних та ігнорування інших необхідних функцій. Вибір провідної ролі для кожної людини завжди залежить від конкретного колективу. Саме розуміння своїх ролей всіма гравцями й прийняття їх означає початок злагодженої роботи. Подібна ситуація досягається постійними тренуваннями і соціальними заходами для розвитку командного духу.

4. Учасники можуть відкрито й прямо висловлювати свої позиції. Помилки відкрито визнаються й трактуються як уроки.

5. Конкуренція між працівниками має позитивний характер. Випадки «брудної гри» неприпустимі. Члени команди пишаються її успіхом, а не власною перевагою.

6. Підтримуються гарні стосунки з іншими командами всередині організації, важливою є взаємоповага. Лідери різних команд, у свою чергу, теж складають команду.

7. Особисті стосунки характеризуються підтримкою, взаємовиручкою й довірою, хоча різниця у здібностях та інтелекті членів команди іноді призводить до нерозуміння ідей опонентів.

8. Учасники нарад активні в оприлюдненні своїх позицій і втіленні в життя завдань, поставлених командою. Нові ідеї вітаються й заохочуються.

9. Стосунки між керівником і підлеглим полягають у тому, що обидва допомагають один одному краще виконувати свою роль. Група стає командою, тільки коли всі члени щиро підтримують загальну мету і згодні досягати її.

10. Члени команди чітко розуміють завдання, що постають перед ними.

11. Допомога ззовні завжди з охотою сприймається й максимально використовується.

12. Команда систематично аналізує прогрес у русі до мети, планує способи й варіанти її досягнення, на основі чого корегується порядок дій.

13. Підтримується ефективна комунікація у внутрішній ієрархії компанії і в зовнішньому середовищі.

Створення згуртованої команди з високими нормами працездатності вимагає:

- вербування до команди людей зі схожими цінностями, відносинами і кваліфікаціями, щоб вони змогли співіснувати;
- підтримування високих стандартів комунікабельності, аби нові члени визнали за честь стати частиною групи;
- підтримка малочисельної команди людей, щоб її члени відчували себе важливими;
- допомога команді досягти успіху, що згуртовує команду;

- прагнення бути колегіальним лідером, щоб інші члени команди залучалися до прийняття рішення;
- визначення проблем за межами команди, вирішення яких має її згуртувати;
- пов'язування винагород з успіхом команди, щоб мотивувати її членів до виконання завдань на високому рівні.

Отже, для ідеальної команди характерним є:

- наявність у штаті хоча б одного координатора, чиїм завданням буде згуртування колективу з урахуванням інтересів і характерів усіх членів команди;
- обов'язкове окреслення чітких і ясних завдань, а також забезпечення поточного контролю за їх виконанням;
- задоволення членів команди від здійсненої роботи;
- високі навички міжособистих стосунків членів команди;
- авторитет менеджерів команди серед підлеглих за реальні досягнення й вчинки;
- певний ступінь власної незалежності команди;
- навички спільного вирішення непередбачених проблем, здатність швидко вчитися на своїх помилках і виправляти ситуацію;
- вмотивованість.

Отже, унікальність команди полягає в тому, що вона здатна створити ситуацію, яка б не виникла за відсутності цієї команди.

Обов'язкова умова успіху команди – один керівник. Лідер повинен бути прикладом для всіх, він повинен заслужити повагу колективу. Чесність, уміння організувати працю, об'єктивність, порядність – головні якості лідера. Його завдання – робота на позитивний результат, а вміння брати на себе відповідальність – важливий елемент готовності до виконання своїх функцій. Існує визначений порядок правильного використання передачі частини своїх повноважень, знання якого допомагає:

- використовувати передачу частини своїх повноважень для згуртування членів команди;
- використовувати передачу частини своїх повноважень так, щоб підсилити загальну взаємну зацікавленість підлеглих;
- не намагатися передати своїм підлеглим ті повноваження, якими вони вже користуються завдяки займаному положенню;
- обирати своїх помічників з урахуванням думки групи;
- не виявляти визначеним підлеглим свого співчуття з приводу існування протиріч між їх індивідуальними інтересами і загальними результатами, яких ви домагаєтеся від групи загалом.

Отже, делегування повноважень найкраще пов'язується з визначенням свободи як усвідомленої необхідності, що є основою практичної філософії делегування. Звичайно у цьому процесі виділяють такі етапи:

- визначення очікуваних результатів;
- формулювання завдань;
- оцінка виконавців (можливих суб'єктів делегування);

- безпосереднє делегування повноважень, в якому особливе місце займає регламентація відповідальності.

Щоб досягти ідеального стану команди, необхідно першочергово забезпечити її згуртованість, що є центром уваги керівника. У цьому контексті головна відмінність інтрапренерської (командної) структури від підприємницької та дивізіональної полягає в тому, що вона побудована на адхократичних принципах. Адхократична організація (від лат. *ad hoc* – «спеціально для цього випадку») – це асоціація команд, створених для вирішення конкретних проблем, що виникають і у внутрішньому, і в зовнішньому середовищі організації. При цьому важливо, що їх розділяє доволі умовна межа. За образним висловом Л. Вандермана, така структура являє собою групу інтелектуальних «командос». Стосовно адхократичних структур теоретики віддають перевагу терміну «автокоординація».

Адхократія та інтрапренерство – це якісно новий рівень свободи менеджерів і фахівців, структурних підрозділів. З традиційної точки зору, їх практично ніщо не об'єднує, однак спільними для них є нові цінності, нова філософія бізнесу й кардинально відмінні принципи мотивації, в яких головна роль відведена не протистоянню об'єктивним умовам зовнішнього середовища, а прагненню до особистого й професійного удосконалення членів команди. Сфера інтрапренерства – це єдиний спосіб примирити ринки й бізнес-структури з прагненням людини до професійної й особистої самореалізації.

В сучасній теорії стратегічного менеджменту роль інтрапренерства й команд явно недооцінюється. Адхократичні принципи менеджменту відносять або до віддаленого майбутнього, або до відносно вузької сфери управління персоналом. Водночас саме вони стали квінтесенцією сучасного інноваційного менеджменту. Адхократія – це органічна структура, в якій координація здійснюється на основі взаємного «припасування» між висококваліфікованими й високоспеціалізованими експертами, особливо у високотехнологічних галузях, наслідком чого є нерівномірна децентралізація у горизонтальному і вертикальному напрямках, а також розподіл влади, що й забезпечує інноваційну гнучкість структури.

Адхократія є не стільки організаційною формою, скільки новою філософією управління. В тому чи іншому сенсі вона може стати фактором розвитку й корпоративної культури будь-якої організації, особливо якщо йдеться про стратегію й створення організації. Поступове розширення сфери інтрапренерства, командної роботи – веління часу.

Висновки

1. Передовий вітчизняний і закордонний досвід показує, що розробка й реалізація сучасної кадрової політики і системного управління персоналом при відносно невеликих витратах дозволяють добитися значного підвищення ефективності підприємства шляхом активізації кадрового потенціалу співробітників. У цьому контексті першорядне завдання управління полягає у створенні організаційної культури, творчого інноваційного клімату працівників при впровадженні нововведень. Керівники підприємств покликані стати ініціаторами у сфері технологічних і організаційних змін.

2. Антикризове управління персоналом передбачає не лише формальну організацію роботи з персоналом (планування, відбір, добір тощо), а й урахування сукупності чинників соціально-психологічного, етичного характеру – демократичний стиль управління, дбайливе ставлення до потреб людини, врахування її індивідуальних особливостей. Особлива увага повинна приділятися аналізу мотиваційних установок до командної роботи, вмінню їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією.

Література

1. Васильченко В. С. *Управління трудовим потенціалом : навч. посіб.* / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова, Л. П. Керб. – К. : КНЕУ, 2005. – 403 с.
2. Богиня Д. П. *Основи економіки праці* / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К. : Знання-Прес, 2002. – 313 с.
3. Осовська Г. В. *Управління трудовими ресурсами* / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2003. – 223 с.
4. *Економічна енциклопедія* / під ред. Б. Д. Гаврилишина. – К. : Академія, 2002. – Т. 2 – 846 с.
5. Генкин Б. М. *Економіка и социология труда* / Б. М. Генкин. – М. : НОРМА-ИНФРА, 1998. – 373 с.
6. Грішнова О. А. *Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки* / О. А. Грішнова. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2001. – 254 с.
7. Михайлова Л. І. *Управление персоналом : навч. посіб.* – К. : Центр учб. літ., 2007. – 248 с.
8. Жаворонкова Г. В. *Інноваційна стратегія розвитку України* / Г. В. Жаворонкова, О. М. Скібіцький // *Залізничний транспорт України*. – 2008. – № 3. – С. 56–59.
9. Скібіцька Л. І. *Організація праці менеджера : навч. посіб.* / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр учб. літ., 2010. – 360 с.