

2. Лук'янченко Н. Д. Методика дослідження колективних трудових конфліктів / Н. Д. Лук'янченко, О. О. Яковенко // Вісник ДДФА. Серія. Економічні науки. – 2010. – № 2. – С. 47-52.
3. Полуянов В. П. Потери рабочего времени на предприятиях различных организационно-правовых форм / В. П. Полуянов // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. – Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. – №2(44). - С. 176-184.
4. Полуянов В. П. Травматизм и профессиональная заболеваемость в Украине в зеркале Международной Организации Труда: эмпирический анализ / В. П. Полуянов, Д. А. Ляшов // Вісник економічної науки України. Науковий журнал. - 2012. - №2(22). – С. 133-137.
5. Полуянов В. П. Вплив рівня шкідливих викидів на інтегральний показник здоров'я населення / В. П. Полуянов, Г. Л. Гетьманська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Т.3. – Хмельницьк : Хмельницький національний університет. - 2008. - №6. - С. 112-117.
6. Полуянов В. П. Проблемы определения потерь предприятия в связи с временной утратой трудоспособности / В. П. Полуянов, В. В. Мороз // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницьк : Хмельницький національний університет. - 2008. - №4. -Т.2. - С. 107-110.
7. Статистичний щорічник України за 2012 рік / Держкомстат України; за ред. О.Г. Осауленко; Відп. за вип. О. Е. Остапчук. – К. : Техніка, 2013. – 456 с.
8. Регіональна доповідь про стан навколишнього природного середовища в Донецькій області у 2012 році. Інтернет ресурс [Режим доступу]: www.menr.gov.ua

Ключові слова: ефективність управління персоналом, соціальний захист, травматизм.

Ключевые слова: эффективность управления персоналом, социальная защита, травматизм.

Keywords: effectiveness of personnel management, social protection, traumatism

УДК.658.3

ЛИДЕРСТВО, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И КОМАНДНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КАК КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ РЕАЛИЗАЦИИ ЛИЧНОСТНОГО ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Билаш Л. Л., к.е.н., доцент, Молдавская Экономическая Академия, г. Кишинев

Билаш Л. Л. Лидерство, организационная культура и командное взаимодействие как ключевые факторы реализации личностного потенциала сотрудников в системе стратегического управления человеческими ресурсами.

В настоящей статье анализируются поведенческие концепции организационной культуры, лидерства и командного менеджмента. Подчеркивается их взаимосвязь и влияние на формирование и реализацию личностного потенциала сотрудников компании, что во многом определяет конкурентные преимущества человеческих ресурсов и конкурентоспособность предприятия. Личностный потенциал в данной статье рассматривается как основе концепций Кови Ст., Травина В.В., Армстронг М. Он включает в себя нравственный, коммуникативный, квалификационный, образовательный, психологический и творческий потенциал. Нерешенная проблема, которой посвящена статья, сводится к определению степени удовлетворенности менеджеров и сотрудников

предприятия качеством лидерских и командных процессов, определяющих реализацию личностного потенциала работников, способствующих достижению конкурентоспособности компании. Названную проблему автор анализирует, опираясь на исследования таких известных ученых, как Гибсон Дж., Роббинз Ст. (организационное поведение), Дафт Р., Шейн Э. (организационная культура и лидерство). Целью статьи явилось обоснование таких поведенческих характеристик организационной культуры, как участие сотрудников в принятии решений в подразделениях (отделах, службах), разнообразие работ, решение новых задач, взаимосвязанность и сплоченность сотрудников в команде. Проведенные автором исследования посредством анкетирования менеджеров и специалистов в ряде организаций в Республике Молдова позволили обосновать вывод о необходимости стратегического подхода к совершенствованию лидерства и командного менеджмента, способствующего формированию обучающейся организационной культуры.

Bilash L. Leadership, organizational culture and team interaction as key factors in the implementation of the personal potential of staff members in the system of strategic human resource management.

The present article examines the behavioral concept of organizational culture, leadership and team management (of teams). It is emphasized their relationship and influence on the formation and realization of personal potential of employees of the company, which largely determines the competitive advantages of human resources and competitiveness of the enterprise. The personal potential in the present article is considered on the basis of the concept of Covi S., Travin V. V. and Armstrong H. It involves moral, communicative, qualified, educational, psychological and creative potential. The unsolved problem, to which the article is dedicated, reduces to determining the degree of satisfaction of managers and employees of the enterprise on the quality of leadership and team processes that determine the realization of personal potential of employees, contributing to the achievement of the company's competitiveness. The author analyzes the underlined problem, based on the study of such famous authors as James L. Gibson, Robbins S. P. (Organizational Behavior), Daft R., Shane E. (Organizational Culture and Leadership). The purpose of the present article was the founding of the behavioral characteristics of the organizational culture as the participation in decision-making subdivisions (departments, services), a variety of work, the new challenges, interchangeability of staff in a team, psychosocial cohesion in the team. The investigation conducted by the author by means of questioning of employees in a number of organizations in the Republic of Moldova allowed to justify the conclusion about the necessity of a strategic approach to improve leadership and team management, which is contributing to the formation of a learning organizational culture. Keywords: potential, personality, human resources, culture, team management, leadership, organizational behavior.

Білаш Л.Л. Лідерство, організаційна культура і командна взаємодія як ключові фактори реалізації особистісного потенціалу співробітників в системі стратегічного управління людськими ресурсами.

У цій статті аналізуються поведінкові концепції організаційної культури, лідерства та командного менеджменту. Підкреслюється їх взаємозв'язок і вплив на формування та реалізацію особистісного потенціалу співробітників компанії, що багато в чому визначає конкурентні переваги людських ресурсів і конкурентоспроможність підприємства. Особистісний потенціал в даній статті розглядається як основи концепцій Кові Ст., Травіна В.В., Армстронг М. Він включає в себе моральний, комунікативний, кваліфікаційний, освітній, психологічний і творчий потенціал. Невирішена проблема, якій присвячена стаття, зводиться до визначення ступеня задоволеності менеджерів і співробітників підприємства якістю лідерських та командних процесів, що визначають реалізацію особистісного потенціалу працівників, що сприяють досягненню конкурентоспроможності компанії. Названу проблему автор аналізує, спираючись на дослідження таких відомих вчених, як Гібсон Дж., Роббінз Ст. (організаційна поведінка), Дафт Р., Шейн Е. (організаційна культура та лідерство). Метою статті стало обґрунтування таких поведінкових характеристик організаційної культури, як участь співробітників у прийнятті рішень у підрозділах

(відділах, службах), різноманітність робіт, рішення нових завдань, взаємопов'язаність і згуртованість співробітників в команді. Проведені автором дослідження за допомогою анкетування менеджерів і фахівців у ряді організацій в Республіці Молдова дозволили обґрунтувати висновок про необхідність стратегічного підходу до вдосконалення лідерства та командного менеджменту, що сприяє формуванню студіюючої організаційної культури.

Постановка проблеми. В літературі по менеджменту відзначається, що питання лідерства, командного менеджменту та організаційної культури в даний час привертають увагу все більшої кількості менеджерів та дослідників.

Вони також визнаються і найбільш дискусійними по порівнянню з іншими аспектами управління в діловій сфері. В той же час відзначимо, що суперечки, наприклад, про лідерство відносно до сфери його прояву налічують більше двох тисячоліть. Деякі дослідники вважають, що лідерів оточує і супроводжує ореол таємничості. Відзначається також, що природа лідерства залишається до кінця не вивченою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій: Адісес І., Армстронг М., Гібсон Дж., Дафт Р. [1,2,3,4], показує, що один з аргументів високої ступеня актуальності досліджень та здійснення ефективного лідерства в практиці ділових організацій пов'язаний з тим, що в умовах постійних змін, лідерство впливає на поведінкові характеристики людей – організаційне поведіння і, в кінцевому підсумку, воно визначає ефективність їх діяльності та організації в цілому значно більше, ніж ієрархія, процедури, правила, контроль та інші так звані жорсткі фактори менеджменту.

Відповідь на питання про актуальність лідерства відомі вчені Стивен Кови, Роббінз Ст. пов'язують з новою реальністю – епохою інформаційних технологій та працівника інтелектуального праці. Потенціал же, закладений в інтелектуальному праці менеджерів та співробітників компаній (особистий потенціал) зростає не в арифметичній, а в геометричній прогресії [5,6].

Визнаючи важливість та актуальність всіх складових людського потенціалу для досягнення конкурентоспроможності та співробітників та організації цілеспрямовано виходять з наступного розуміння структури особистого потенціалу. По оцінці Травина В.В., особистий потенціал включає: моральний потенціал – цінності, мотивація; комунікативний потенціал – здатність до співпраці та взаємодії; кваліфікаційний потенціал – професійні знання та навички, професійна компетентність; психологічний потенціал працівників; освітній потенціал – інтелектуальні, пізнавальні здатності; творчий потенціал – креативні здатності. [7].

Формування та реалізація потенціалу, закладеного в управлінському праці, пов'язані з такими потребами працівників, як самовираження, повага, успіх, соціальними потребами та з такими їх властивостями, як самостійність, ініціатива, відповідальність, почуття ризику, цілеспрямованість та ін.

Їх проявлення стає можливим лише завдяки невольному впливу менеджерів на співробітників, тобто лідерству. Найважливіші та надихаючі досягнення в діловій сфері, як вважають багато дослідників (див. бібліографію), – це не просто особисті досягнення, а досягнення високопродуктивної команди, працюючої за правилами лідерства та характеризується певною організаційною культурою.

За нашою думкою, ефективне лідерство в більшій ступені слід пов'язувати з перетворюючим, харизматичним по своїй суті стилем керівника. Джерелами його впливу виступають наступні властивості поведінки та організаційної культури (в відповідності з концепцією Едгара Шейна в дослідженні організаційної культури виділяються три рівні: видимий рівень – артефакти, етикет, комунікативні властивості, поведінка; розділювані цінності; базові передумови співробітників, пов'язані з їх сприйняттям часу, простору, себе, інших людей та ін. [8]): чітке, розділюване всіма співробітниками стратегічне бачення та цінності; виховання лідерів;

формирование системы корпоративных ценностей; доверие – как механизм взаимодействия; создание атмосферы и культуры перемен; укрепление веры каждого в собственные силы и самореализацию для достижения командных целей; преисполнение гордости за команду, способствующей мотивации сотрудников к деятельности, превышающей обычный уровень интенсивности, производительности и результативности.

Лидерство неразрывно связано с формированием и функционированием компаний на командной основе. Командное взаимодействие приобретает все более важное значение и становится определяющим фактором достижения стратегической конкурентоспособности бизнеса и человеческих ресурсов.

Выделение нерешенной проблемы увязывается с тем, что справедливо признавая команды фактором успешных преобразований в бизнесе и в обществе, все же следует учитывать, что внедрение командного метода работы становится серьезным испытанием для многих менеджеров и сотрудников, особенно если они продолжительное время ориентировались на традиционные способы работы.

Поэтому вопрос о том, как наилучшим образом задействовать личностный потенциал через потенциал командной деятельности в бизнес-организациях, является востребованным не только со стороны углубления теоретических исследований, но и со стороны практических менеджеров. В этой связи возрастает значение прикладного аспекта науки менеджмент – организационного поведения, способствующего успешному применению командных концепций и принципов в практику работы современных деловых организаций. Названный аспект остается остродискуссионным и среди ученых, и среди практиков в различных странах мира и в Молдове. При этом общепризнанной многими участниками дискуссии по поводу команд является та, согласно которой создание высокопроизводительных команд рассматривается как объективно обусловленный происходящими во внешней среде изменениями процесс и потребностями преобразования внутренней среды организации (см. библиографию).

Для определения фактического состояния и уровня организации командной деятельности на отечественных предприятиях нами было предпринято исследование. Оно осуществлялось посредством наблюдения, анкетирования и устного интервьюирования работников следующих предприятий – акционерных обществ: «Macon», «Viorica», «Moldavgidromaş», «Floare Carpet», «Feek», «Eralit», «Radiator», «Reipies». Общая выборка по ним составила 153 человека. Среди них – менеджеры и сотрудники высшего, среднего и низшего звеньев управления, составивших не менее 10% из общего числа занятых на каждом из перечисленных выше уровней менеджмента.

Результаты исследования. Опрос менеджеров, составивших 71% выборки (см. рисунок 1), показал, что 37,07% осуществляют руководство группами численностью 3-5 непосредственно подчиненных. 29,31% являются менеджерами подразделений (отделов, служб) с численностью 6-7 человек. 20,69% руководят подчиненными, составляющими группы из 8-10 человек. Наименьшее число лиц – 6,90% является руководителями групп, состоящих из 11 и более человек. Примерно столько же руководителей – 6,03% являются менеджерами социальных образований с минимальным числом людей – 2^x лиц.

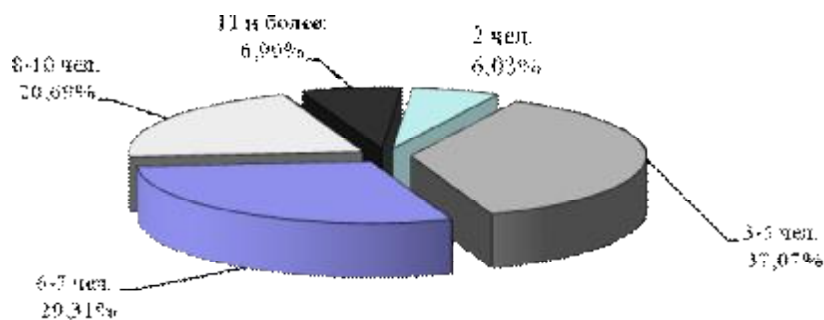


Рисунок 1 . Численный состав формальных команд (в % к числу опрошенных)

Из общего числа опрошенных, работающих в различных по численности и составу группах, 21,05% удовлетворены имеющей место в них такой командной характеристикой, как участие в принятии решений в группе. Еще 11,84% респондентов скорее удовлетворены, чем нет качеством партисипативного менеджмента. В то же время около более половины не удовлетворены и скорее не удовлетворены своим участием в процессе принятия решений в подразделениях, в которых они работают.

Примерно такое же число респондентов высказали свое позитивное отношение к разнообразию работ и задач в подразделениях, взаимозаменяемости и в целом к социально-психологической атмосфере в коллективе и сплоченности.

Более подробно названные командные характеристики представлены на диаграмме, составленной по результатам проведенного исследования (рисунок 2).

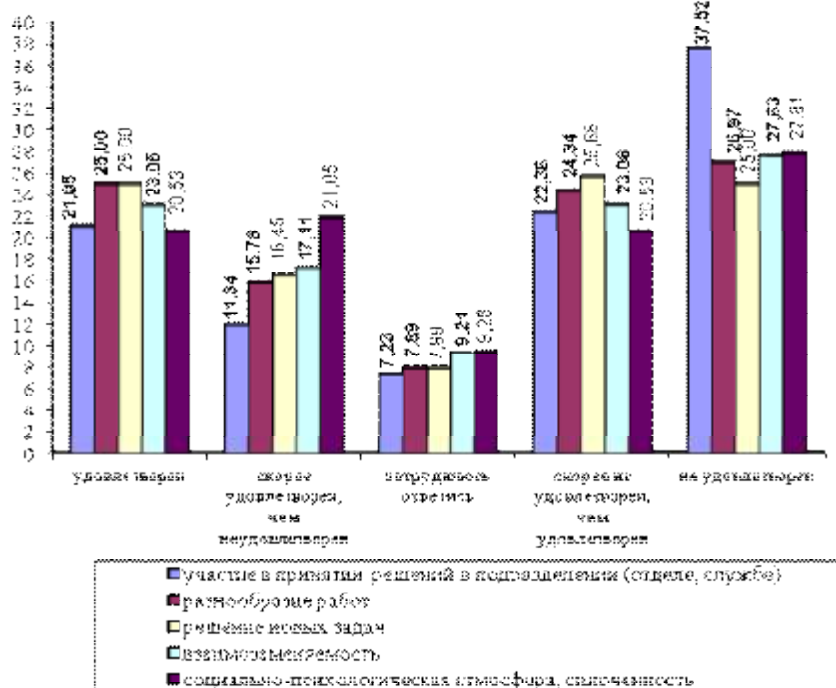


Рисунок 2. Удовлетворенность качеством командных характеристик (в % к числу опрошенных)

Безусловно, что создание высокопроизводительных команд на основе формирования в них позитивной социально-психологической атмосферы и сплоченности становится возможным благодаря развитию личных деловых и профессиональных качеств их участников в контексте формирования потенциала человеческих ресурсов посредством обучения и развития персонала.

Проведенное исследование позволило сделать следующие **выводы и предложения**:

- Для достижения конкурентоспособности отечественных предприятий необходимо реализовывать командный фактор, развивать лидерство и организационную культуру. Это предполагает изучение и углубление исследований, связанных с командообразованием. Эффективность предприятия во многом определяется результативностью команд.
- Формирование команд в деловых организациях и функционирование компаний на основе лидерства приобретает все более важное значение и становится определяющим фактором достижения конкурентоспособности бизнеса, особенно, в условиях возрастающей конкуренции и кризиса.
- Справедливо признавая команды фактором успешных преобразований в бизнесе и в обществе, все же следует учитывать, что внедрение командного метода работы становится серьезным испытанием для многих менеджеров и сотрудников, особенно если они

продолжительное время ориентировались на традиционные способы работы, что в той или иной степени присуще отечественным предприятиям.

• Преобладающему в практике отечественных предприятий в основном спонтанному способу формирования команд, развития лидерства и организационной культуры, на наш взгляд, следует противопоставить стратегический подход.

В улучшении командного менеджмента и лидерства должны быть заинтересованы как высшие менеджеры, так и сотрудники среднего и низшего уровней управления.

Список использованных источников:

1. Адизес И. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 199 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. — СПб.: Питер, 2009. — 825 с.
3. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж.Л. Гибсон, Д.М.Иванцевич, Д.Х. Доннелли-мл. / пер. с англ. — 3-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 662 с.
4. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт / пер. с англ. — 6-е изд. — СПб.: Питер, 2009. — 832 с.
5. Кови Ст. Р. Восьмой навык: от эффективности к величию. / Ст. Р. Кови / Пер. с англ. — М.: Альпина-Паблишер, 2010. — 405 с.
6. Роббинз Стивен П. Основы организационного поведения / Стивен П. Роббинз — М.: Издательский дом «Вильямс», 2006.- 448 с.
7. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие / В.В.Травин, В.А. Дятлов. — М.: Дело, 2003. — 272 с.
8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. — СПб.: Питер, 2006. — 336 с.

Ключевые слова: потенциал, личность, человеческие ресурсы, культура, командный менеджмент, лидерство, организационное поведение.

Ключові слова: потенціал, особистість, людські ресурси, культура, командний менеджмент, лідерство, організаційна поведінка.

Keywords: potential, personality, human resources, culture, team management, leadership, organizational behavior.