

$$N_{jz}^* = N_{jz} + \Delta N_{jz},$$

где  $N_{jz}^*$  – очередной номер условного сутко-комплекта, обеспеченный  $j$  разновидностью детали, обрабатываемой в  $z$  цехе;

$\Delta N_{jz}$  – количество номеров условных сутко-комплектов в результате производства в  $z$  цехе, обеспеченных  $j$  разновидностью детали.

Количество номеров условных сутко-комплектов в результате производства в определенном цехе, обеспеченных конкретной деталью, равно

$$\Delta N_{jz} = O_{jz} / K_j,$$

где  $O_{jz}$  – объем производства партии  $j$  разновидностью детали, обрабатываемой в  $z$  цехе.

Оптимизация данных параметров при внедрении системы «ДДБ» приводит к следующему эффекту:

- благодаря корректировке запасов высвобождаются оборотные средства, которые можно использовать для других целей, например, дифференцировать производство;

УДК 681.3.07

*Щепаник Эдвард*

## МЕНЕДЖЕР: ФУНКЦИИ И ЗАДАЧИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Каждый менеджер в организации играет значительную роль и имеет конкретные компетенции. Объем его действий тесно связан с процессами управления в организации, независимо от его места в иерархии.

Деятельность менеджера характерна своей сложностью и ненадежностью. Проблемы, какие надо решать, часто трудно понять, и чаще всего появляются в неизвестной форме. Как правило, менеджеры решают их до получения всей необходимой информации. Можно сказать, что менеджеры часто их решают интуитивно. Менеджеры – это не только инициаторы и источники импульсов, но и, в зависимости от внешних воздействий, люди регулирующие и адаптирующиеся.

Понятие интуиции не является однозначным, его трудно определить и часто о нём умалчивается в теориях принятия управленческих решений. Как пишет Болеста-Кукулка К. (K. Bolesta-Kukułka; 2000:96), сначала латинское слово *intuitio* значило целостное познание, появляющееся в одноразовом акте озарения, затем – систематическое познание истины. Интуиция связана с процессом познания, хотя не всегда вполне сознательным. Исходя из этого, интуиция – это познавательная деятельность человеческого разума, но реализующаяся несколько иным образом, чем классические каноны объективного научного познания, настолько сложная, чтобы ее формализовать, иногда даже неосознаваемая. Этот процесс не иррационален, проходящий нелогическим образом и оторванный от знаний человека и текущей информации извне (K. Bolesta-Kukułka; 2000:191-192).

Менеджер в организации должен обладать авторитетом, который надо контролировать и всё время совершенствовать. По Торрингтону, приметами авторитета менеджера в организации являются:

- профессиональная должность (служебная), например: председатель, директор, начальник;
- позиция в служебной иерархии (число ступеней высших начальников и число организационных, а также число людей на подчинённых местах);
- авторизация идей работников (как часто применяется при подписи словосочетаний: акцентирую, утверждаю, выражаю согласие);
- подпись на счётах (какие суммы может утверждать своей подписью);

- в результате корректировки запасов снижаются транспортно-складские издержки;
- определение сроков поставки позволяет четко планировать работу транспорта;
- правильное определение  $O_{opt}$  способствует сокращению объемов продукции на складах;
- расчет  $t_{nep}$  устанавливает срок, когда необходимо остановить производство и «выключить свет» или диверсифицировать его для загрузки мощностей и получения дополнительной прибыли.
- таким образом, внедряя подобные системы управления запасами можно достичь снижения производственных затрат до 30% наиболее эффективно использовать производственные мощности, а в конечном итоге значительно повысить рентабельность.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. М.А. Окландер «Маркетинг и логистика в предпринимательстве» - Одесса: АП НтиЭИ, 1996.

- доклады от подчинённых (сколько подчинённых и с какой ступени докладывает начальнику);
- председательство на совещаниях и собраниях (когда и на каких собраниях участвует менеджер, кто его приглашает, ведёт ли заседания и т. д.). (D. Torrington; 1992:243).

Из так понимаемого авторитета вытекает особая роль менеджера, а точнее, как пишет Торрингтон, ролей, где каждая очень важна (табл. 1).

В рамках исследований, проведённых с менеджерами самого высокого уровня, J. Kotter составил интерпретирующую схему, касающуюся понятия сути их деятельности, замеченной на работе. Он выделил три концепции этой деятельности:

- установление ориентировочных рамок для собственной деятельности („agend setting”);
- создание сети контактов („network building”);
- реализация проектированных действий („execution”).

Самая важная роль отводится созданию и удержанию сети контактов (со свыше 100 формальными и неформальными контактами внутри и вне предприятия), эта сеть служит и получению информации для ведения „агентств” как и получения помощи для реализации запланированных целей.

Похожий анализ сделал Минцберг Г., хотя он всё подробно поделил. Он понимает все эти действия как выполнение десятка ролей, которые должны представить содержание менеджерских задач. Эти десять ролей классифицирует по трём группам действий: создание и удержание межлических отношений, принятие и выдача информации, а также принятие решения (табл. 2).

#### 1. Представитель

предприятия или отделения внутри и вне его. Менеджер функционирует здесь как символическая фигура. Не конкретная работа, а его присутствие или подпись имеют значение (пример: взволнованный клиент хочет поговорить с шефом, или начальник отдела приглашает ежегодно на новогодний приём).

#### 2. Начальник

Управление (в узком значении) и мотивирование подчинённых работников, а также их выбор и оценка (пример: менеджер беседует со своим коллективом о товарообороте за прошлый месяц).

*Щепаник Эдвард, кандидат наук, профессор Высшей школы менеджеров SIG в Варшаве, ПП.*

Таблица 1. 10 ролей менеджера

<b>Интерперсональные</b>	1. Возглавление представительства 2. Персональные связи с представителями парламента или правительства 3. Возглавление, (leadership), председательство
<b>Информационные</b>	4. Наблюдение, сбор и оценка важной информации 5. Передача информации подчинённым 6. Информирование „вне” организации
<b>Решающие</b>	7. Выступать с инициативой смен 8. Помощь, редактирование трудностей в организации 9. Локация ресурсов 10. Переговоры в организации и вне ее

Таблица 2. Краткая характеристика функций менеджера по Минцбергу

<b>Сфера</b>	<b>Отношения между людьми</b>	<b>Информация</b>	<b>Решения</b>
Функции	- Представитель - Начальник - Организатор	- Приёмник - Передатчик - Представитель	- Новатор - Находящий решения проблем - Распределитель ресурсов - Ведущий переговоры

### 3. Организатор

Создание и удержание хорошей сети взаимосвязей (контактов) внутри и вне предприятия (пример: менеджер включается в обмен опытом в рамках промышленно-рыночной палаты).

### 4. Приёмник

Непрерывный сбор и приём информации о внутренних и внешних новостях, особенно на тему построенной „сети” (пример: менеджер узнаёт от коллеги, что его главный конкурент в ближайшее время купит литьё по ценам производства).

### 5. Передатчик

Передача и интерпретация важной информации и приоритетных ценностей в действиях сослуживцам и другим членам организации (пример: менеджер посещает поставщика и передаёт сослуживцам свои впечатления).

### 6. Представитель

Информирование внешних коллективов и представление организации (пример: менеджер принимает участие в телевизионной дискуссии на тему социальных последствий современной технологии).

### 7. Новатор

Начинать и формировать планируемые перемены в организациях. Основой этой активности является иск проблем и использование шансов (пример: менеджер создаёт рабочую группу, чтобы изобретение одного из работников, результат основных исследований, изменить в идею нового продукта).

### 8. Решающий проблемы

Уменьшение конфликтов и устранение неожиданных проблем и помех (пример: менеджер задерживает стройку филиала на Далёком Востоке по причине драматического падения цен на данном рынке).

### 9. Предоставляющий ресурсы

Принадлежат к этому три сферы: раздел собственного времени, значит выделение того, что важно и что неважно, раздел заданий и общих компетенций (организация), выборочная авторизация предложения действий и одновременно предоставление финансов (пример: Работник считает важным покупку нового пресса, менеджер не согласен, потому что ему кажется важнее покупка сушильной печи).

### 10. Ведущий переговоры

Представление собственной организации или отделения в важных переговорах (пример: планируется создание общего предприятия; условия должны быть обсуждены на переговорах тремя уполномоченными менеджерами).

Эти 10 сводов, заданий или ролей должны, так как описанные выше функции управления, действовать в принципе

на каждом руководящем посту, и так их надо понимать. В зависимости от отрасли, ступени в иерархии, ведомства, рабочего коллектива, личности и т.д. каждая роль может быть по разному интерпретирована. В случае производственной сферы (начальники мастерских, мастера, и т. д.) центром тяжести является преодоление происходящих помех, так значит роль „решающего проблемы”.

В случае торговой сферы центром тяжести является организация контактов („организатор”) и представление предприятия („представитель”) (H. Steinmann; 1998:27-29).

Исполнение менеджерских ролей требует точной оценки собственных умений по управлению.

Приведённые роли недалеки от классических функций управления. Можно их сравнивать, например: функции планирования с ролью новатора, приёмника, предоставляющего ресурсы. Функция „организация” равна роли предоставляющего ресурсы (как и организатора). Роль начальника, передатчика и решающего проблемы согласована с функцией „управление в узком значении”. Проблемы обеспечения кадров можно отдать начальнику, когда функция „контроль” имеет своё отражение в роли приёмника.

Сходство 10 ролей с отдельными функциями управления (но не с классическим процессом управления) не должно удивлять. Они находятся на значительно более конкретной плоскости раздумий, так что их можно частично сравнивать с более абстрактными функциями управления. Роли менеджера являются чем-то большим, чем обычное описание того, что замечено; являются каким-то канонем заданий, которые надо выполнить. Менеджера, который не замечает 4-х или более ролей среди применённых, упрекнули бы, что он делает упущения по важным служебным делам. Иначе говоря, видно, какие задания должен исполнять менеджер, если хочет добиться хорошего результата. (H. Steinmann, G. Schreyögg; 29.)

Определение слова *роль* такое: „участие и значение кого-либо, чего-либо в каких-то обстоятельствах и каком-либо предприятии”. (M. Szymczak; 1989:71) Затрагивая проблему роли менеджера, более точным определением является формулировка дефиниции, которая отвечает на этот вопрос. „Роль - (...это) совокупность заданий и поведеный говорящих, кто оценивает их деятельность, и какие могут быть к ним взыскания”. (B. Nogalski; op. cit.;:88-90). Определяя данные менеджерские роли, надо взять во внимание также типологии тех ролей. От принятого критерия классификации зависит тип роли.

Существуют два основных критерия:

а) Критерий приоритета заданий (направленные на поддержание фирмы, а не на неё динамичное развитие). Замечаем тут охранительные и творческие роли. Охранительные роли связаны с ежедневными проблемами. Люди на руководящих постах избегают конфликтов в фирме. Творческие роли приспособляют фирму к изменяющемуся окружению. Менеджеры направляются к самореализации, которая даст возможность эффективно развиваться фирме;

б) Критерий рыночных поведений („Top Menegers“). Здесь наблюдаются стратегические и организационные роли. Стратегические роли - связаны с „программой дефилирования и осуществления целей организации и миссии. Среди них отличаем:

- менеджера-защитника, который, заботясь (... на благо фирмы) ограничивает её деятельность до двух направлений. Действует согласно принципу, „делай то, что умеешь, а то, что делаешь, делай как можно лучше“;
- менеджера-архитектора, чертой которого является планирование на будущее и синтетический подход к новаторским и аналитическим решениям в фирме, поиск эффективных и рациональных решений;
- менеджера, любящего умеренно рисковать, который предпочитает проверенное и хорошо действует в стабильном окружении. Заботится о безопасной реализации внедряемых мероприятий;
- менеджера-новатора характеризует его творческое беспокойство, нужда непрерывных изменений и поиск новых решений.

Организационные роли дают возможность менеджеру хорошо организовать хозяйственный субъект и обеспечить его функционирование, согласно планам („Б. Ногальски: 90). Оперативные роли принадлежат к организационным ролям. „Эти роли, чаще всего принадлежат менеджерам, которые характеризуются умением принимать эффективные решения в трудных и случайных ситуациях“ (В. Nogalski: 90).

Каждый менеджер может исполнять роль: интерперсональную, информационную и решающую.

*Интерперсональная* роль связана с местом, занимаемым менеджером в организации. Он может быть:

- представителем (представительская роль). Роль эта вытекает из обязанности представления организации (внутри и вне);
- лидер (роль лидера). В этом вопросе менеджер является начальником, отвечающим за обучение, мотивирование и оценку своих подчинённых. Успешно мобилизует работников к получению лучших результатов на благо фирмы;
- организатор и связной (роль организатора и связного).

Его роль удерживать контакты вне фирмы.

*Информационная* роль связана с передачей и получением информации. Каждый менеджер исполняет эту роль потому, что каждому нужна информация. В момент принятия важного решения менеджер строит „сеть“ контактов во всей организации. Он может быть:

- в роли монитора. Роль лица, которое всё время собирает, фиксирует, анализирует и оценивает информацию, полученную от других;
- передатчик и рассеиватель (роль передатчика и рассеивателя). Представлен как начальник, получающий и передающий важные для фирмы дела;
- представитель (представительская роль). Роль лица представляющего фирму изнутри (напр. начальник).

*Решающая* роль связана с самым важным вопросом, с образом принятия решений. В этом вопросе начальник – это лицо замечаемое как:

- новатор-предприниматель (роль новатора-предпринимателя). Этот менеджер побуждает новаторство в своём отделении, что способствует улучшению организации;

- противодействует перебоям (роль противодействующего перебоям). Начальник, „живущий“ в конфликтных беспрерывных ситуациях, на которые не имеет влияния;
- распределяющий ресурсы (роль распределяющего ресурсы). Это начальник, отвечающий за „решения, как и кому будут распределены ресурсы организации и за своё время; проверяет все важные решения, принятые другими в его фирме перед тем, пока ещё не вошли в силу“;
- ведущий переговоры (роль ведущего переговоры). Лицо, представляющее свою фирму, ведущее переговоры. Менеджер защищает интересы собственной организации. Роли, которые играют начальники-менеджеры на разных ступенях управления в организации имеют важное значение в функционировании целой организации. Эти роли показывают объём компетенций и направление повышения знаний и умений менеджеров. Нужные компетенции и роли для эффективного менеджера является гарантией успеха фирмы.

Среди многих менеджеров, действующих в организации, значимую роль, функцию исполняет менеджер-лидер, иногда называемый „кладом“ организации. Кем в таком случае является лидер? В чём разница между менеджером, а лидером-менеджером? Существует много толкований понятия лидер. Слово лидер понимаем как „руководитель политической партии, лагеря общественной группы“ (М. Szymczak; 1989:34). По-моему, лидер – это эффективный менеджер. Иначе говоря, лидер это – „вождь, который должен контролировать исполнение запланированных целей, удержание „души“ коллектива, а также заботиться о каждом его члене, он тоже отвечает за возможные поражения.“ (J. Zgud; 2001:28) konfliktah wokół konfliktów (3). Каждый менеджер-лидер исполняет конкретную функцию и играет значимую роль в организации.

Понятие функция „скрывает в себе“ действие, задание, долг, рабочее место. К функциям менеджера-лидера относятся:

- планирование;
- принятие решения;
- организация работы;
- руководство (эффективное управление, мотивирование подчинённых, исполнение интеграционной роли - связывающего разные ступеньки организации, строение коллектива, оценка подчинённых, удерживание дисциплины в коллективе);
- эффективное использование своего собственного времени;
- борьба со стрессом;
- реализация собственного плана карьеры (В. Wiernek; 2002:18).

Роль - это участие кого-либо, чего-либо в каких-то событиях, в каком-то деле; вес этого участия, его степень, подход, отношение к какой-то проблеме; конкретная позиция в действии, а также действия в каком-либо характере (В. Dunaj; 1996:951). Эффективный лидер – это основа хорошей организации. Хорошо исполненная роль – это пример эффективной работы менеджера-лидера.

В зависимости от объёма конфликта и степени стремления к содействию принимающих в нём людей лидер может исполнять одну из нескольких следующих ролей:

- ведущий переговоры - человек непосредственно участвующий в процессе поиска согласия, который является одной из сторон конфликта (или её представляет) и который благодаря опыту или знанию темы может помочь выработать решение оптимальное для всех участвующих лиц (для себя самого также);
- фацилитатор - человек участвующий в решении спора, не как одна из сторон, а как наблюдатель, задачей которого является выработка контакта и создание благоприятствующей согласию атмосферы;
- посредник - когда заинтересованные лица хотят согласия, но не хотят или не могут встречаться друг с другом.

В этом случае лидер может исполнять роль посредника между сторонами, но не только ищущего решения, но и передающего полную перспективу видения другой стороны;

- арбитр - когда нет возможности полюбовно решить спор между сторонами конфликта и последним решением является „соломонов суд”. Лидер, как независимый судья, самостоятельно вырабатывает решение, с которым соглашаются конфликтующие стороны (J. Zgud; 2001:28).

#### Функции и способности

Функции управления являются описанием заданий, которые должны быть замечены менеджерами и могут быть выполняемы ими, если существуют к этому нужные условия. Если смотреть на менеджеров со стороны их личности, можно отметить, что выполняя разные функции и роли в организации они должны пользоваться многими способностями, если хотят с успехом исполнять доверенные им задания. В литературе принято, что менеджеры в зависимости от занимаемых мест должны иметь нужные компетенции - концептуальные, общественные и технические.

Концептуальная компетенция - это умение определения проблем и шансов, а также их связей. Развитие этой компетенции - это основа знаний и понимания всех проблем, касающихся процессов работы. Эта компетенция требует также умения анализа проблемы с разных точек или - в более общей форме - умения мышления в разных категориях. И что важно для менеджера, концептуальная компетенция требует умения обеспечивать координацию действий (выполнения заданий) в рамках и между организационными ячейками, несмотря на разный способ подхода к явлениям (хозяйственным, общественным, политическим).

Общественная компетенция - это умение эффективного содействия с другими людьми. Общественный объём действий менеджера большой и такими являются требования к его общественной компетенции. Принадлежит к нему готовность кооперировать и умение понять других людей. Общественная компетенция касается коллег, подчиненных работников, начальников и окружающих групп, таких как: клиенты, поставщики, органы власти и т. д.

Техническая компетенция, касается профессиональных знаний и умения применения знаний и теоретических методов в конкретном случае.

Что понимаем под понятием компетенция? Какое значение имеет менеджерская компетенция для организации? Поднимает ли менеджер объём своих компетенций? Это главные вопросы, описывающие объём действий менеджера. Компетенция - это „объём полномочий, объём действий какого-либо заведения или дел, подчинённых конкретному органу; объём чьих-то знаний, умений или ответственности” (M. Szymczak; 1989:977).

Интересное толкование этого понятия дал Архиле М. В своей книге, где общественная компетенция показана как: „умение, наличие необходимых умений к тому, чтобы влиять на других людей в общественных ситуациях” (M. Argyle; 1999:13). Объём этого понятия хорошо описывает менеджера, действующего в каждой организации.

Чтобы организация эффективно действовала, каждый работающий на неё менеджер должен поднимать свои профессиональные квалификации и объём своих компетенций. Каждая организация, в которой работает несколько начальников на разных ступенях управления, требует от них нужных умений и компетенций. В зависимости от занимаемого места в организации менеджер (начальник) имеет разные компетенции. По Стонеру А.Ф. существуют три ступени управления.

Первая ступень в организации занимает самую низкую иерархию, если говорить о роли и компетенциях. Начальник самого низкого уровня отвечает только за работу рабочих, он не руководит другими начальниками.

К компетенциям начальника первой степени управления принадлежат:

- передача информации;
- контролирование работников;
- контакт с сотрудниками (лицами, которые занимают такое же место в иерархии управления);
- контакт с начальством среднего уровня;
- умение выхода из конфликтных ситуаций с работниками;
- умение выхода из конфликтных ситуаций с клиентами (каждый клиент организации должен быть обслужен индивидуально);
- умение эффективно мотивировать работников;
- брать во внимание мнение работников;
- брать во внимание мнение сотрудников (других начальников первой степени управления);
- контроль и верификация некоторых работников. (J.A.F. Stoner; 1999:31).

К компетенции начальника среднего уровня относится:

- передача информации;
- контролирование работников (периодически);
- контроль начальства первой степени управления;
- контакт с сотрудниками (другим начальством среднего уровня);
- контакт с руководящим начальством;
- умение выходить из конфликтных ситуаций с начальством первой ступени;
- умение эффективно мотивировать начальство первой ступени;
- брать во внимание мнение начальства первой ступени,
- брать во внимание мнение сотрудников (начальства среднего уровня).

Руководящее начальство - это третий уровень управления организацией. Группа состоит из небольшого количества людей. Лицо, которое создаёт этот уровень организации, отвечает за весь процесс управления в ней. Начальника всех начальников называем менеджером.

К компетенциям менеджера руководящего начальства принадлежат:

- передача информации;
- контролирование начальства среднего уровня управления;
- умение выходить из конфликтных ситуаций с начальством среднего уровня;
- умение эффективно мотивировать начальство среднего уровня;
- брать во внимание мнение начальства среднего уровня;
- забота об интересах фирмы на международном рынке;
- ведение переговоров в стране и за границей;
- анализ экономических действий.

Начальники третьего уровня в организации - это председатель, главный (генеральный) директор, или директор.

Для организации поднимание компетенции руководства всех уровней управления имеет очень большое значение. В литературе о компетенции принято, что компетенции менеджера создают в зависимости от уровня управления тесно друг с другом интегрированные, четыре вида умений:

- концептуальное, связанное с (прогнозированием и программированием) действиями, связанными со стратегическим развитием фирмы и её воздействием с внутренним и внешним окружением;
- организационное, принимающее во внимание хорошее знание менеджером принципов организации фирмы и его опыт в этом деле;
- техническое, требующее знаний по современным организаторским техникам профессиональных знаний и опыта;
- административное, связанное со знанием принципов эффективного управления фирмой, интегрированием и ко-

ординированием работы единицы и группы (Б. Ногальски; 1998:101).

Роль менеджеров в организации очень важна, но не менее важным является обучение, которое в этой профессиональной группе не является только процессом передачи знаний и учёбы. Не всегда знания в управлении, высокие отметки в процессе обучения говорят об эффективном менеджерском действии. Образцу менеджера не хватит научиться, надо его интернационализировать и испытать. По Братницкому М. и Стружины Й., менеджерские знания должны быть проверены и выучены и появляться в конкретных поведенческих.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Argyle M., Psychologia stosunków międzyludzkich, Warszawa 1999, - 13 с.
2. Bolesta-Kukulka K., Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania, Warszawa 2000, - 96 с., 116-118 с., 191-192 с.
3. Dunaj B., Słownik współczesnego języka polskiego, Warszawa 1996, - 951 с.

4. Janowska Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa 2002, - 149-156 с., 245 с.
5. Nogalski B., Śniadecki J., Kształtowanie umiejętności menedżerskich, Bydgoszcz 1998, - 101-102 с., 279 с.
6. Ostrowska M., Zarządzanie kompetencjami w Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy, Warszawa 1999, - 302 с.
7. Steinmann H., Schreyogg G., Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady, Wrocław 1998, - 27-29 с.
8. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., Kierowanie, Warszawa 1999, - 31-32 с., 36 с., 349-350 с.
9. Szymczak M., Słownik języka polskiego, Warszawa 1989, - 138 с., - 930 с.
10. Torrington D., Action Management, London 1991
11. Torrington D., Management Face-to-Face, London 1992
12. Wiernek B., Menedżer bez granic. Globalne wyzwania w zarządzaniu organizacyjnym, w „Personel” 1999 No 2, -13 с.
13. Zgud J., Kiedy lider dzieli. O konfliktach wokół konfliktów, w „Personel” 2001 No 8, - 28 с.

УДК 658.5

*Варакулина М.В.*

**КОМАНДА КАК ЭЛЕМЕНТ САМОУПРАВЛЯЕМОЙ СИСТЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА**

Оперативные задачи могут выполняться работниками «одиночками», но подавляющее большинство сотрудников предприятия, как правило, объединяются в постоянные небольшие группы, в которых усилия отдельных индивидов дополняют друг друга. В тех случаях, когда трудовые усилия работников взаимосвязаны, они действуют как специальная команда [1]. Особенно актуальной проблема формирования рабочих команд является для малых предприятий в силу присутствия им особенностей.

В данной статье под командой будет пониматься трудовой коллектив малого предприятия, состоящий из постоянно взаимодействующих сотрудников, стремящихся к достижению основных целей деятельности предприятия, осознающих эти цели и демонстрирующих ответственность, энтузиазм и взаимную поддержку. Автор работы исходит из того, что необходим отход от традиционного понимания коллектива предприятия. Вместо трудового коллектива малое предприятие должно иметь команду. Таким образом, в соответствии с определением, данным автором работы, существование команды на малом

предприятии предполагает наличие 8 элементов (рис. 1).

*Цель* является ключевым элементом при организации деятельности команды. При этом важно не только и не столько наличие цели как таковой, но ее ясное понимание всеми сотрудниками предприятия. Кроме вышесказанного, необходимо обеспечить увязку целей деятельности предприятия с целями и потребностями конкретного работника. Важность последнего обусловлена еще и тем, что как показывают исследования, от степени принятия работниками ценностей организации и от степени учета последней интересов сотрудников зависит отношение к ней персонала (приверженность, лояльность).

Приступая к формированию эффективной команды в ее построении выступает формирование у сотрудников чувства *сопричастности*. Наличие чувства сопричастности малому предприятию у его работников можно определить как основное конкурентное преимущество последнего.

Следующим элементом выступает *прозрачность*. Обеспечение прозрачности предполагает высокий уровень инфор-

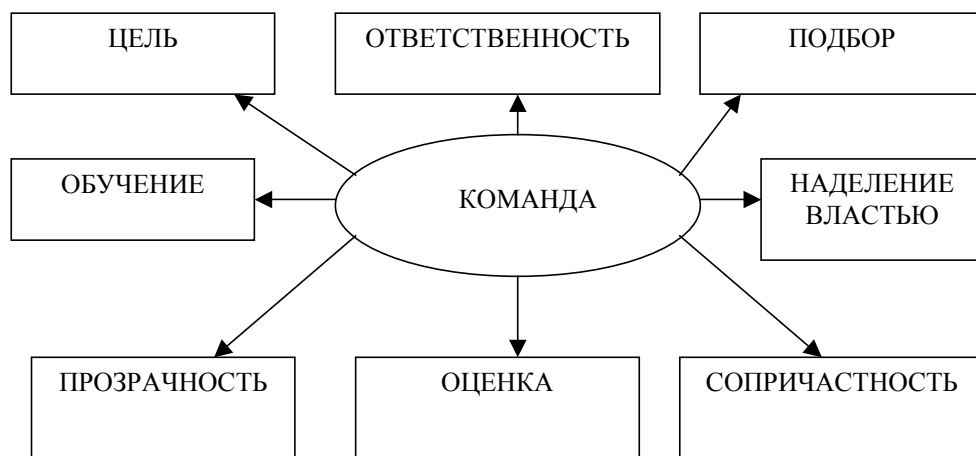


Рис. 1. Структурные элементы существования команды на малом предприятии