

СТРУКТУРНІ ЗМІНИ В ЕКОНОМІЦІ

УДК 330

А. О. БЛИНОВ, О. С. РУДАКОВА
Всероссийский заочный финансово-экономический институт

РОЛЬ КОМАНД В ПРОЦЕССЕ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Проанализирован творческий потенциал персонала организаций в современной инновационной экономике. Выявлено роль развития команд (групп) в организациях.

There has been analyzed the creative potential of the personnel of organizations in the contemporary innovational economics. The role of the crews (groups) development in organizations has been revealed.

В современной инновационной экономике творческий потенциал персонала организаций становится одним из важнейших ресурсов их успешного функционирования и развития, фактором эффективности и роста, средством достижения стратегических целей. Ключевым элементом эффективных производств становится человек креативный, творчески мыслящий, ищущий, непослушный (им довольно трудно управлять). До 40% ВВП в развитых странах создается именно креативными работниками. Использование воплощенных в людях способностей позволяет компаниям активизировать нововведения, повышать качество и конкурентоспособность продукции и услуг.

Инновационная экономика характеризуется максимальной гибкостью и нелинейностью организационных форм производства, включением процессов получения и обновления знаний во все производственные процессы, многократными, зачастую непредсказуемыми изменениями технологий за короткие промежутки времени. В этих условиях актуальным становится проведение реинжиниринга бизнес-процессов. Данный подход применяется тогда, когда бизнес-процесс к настоящему времени настолько устарел, что не стоит даже пытаться его сохранить или улучшить. Реинжиниринг или инновация бизнес-процесса может обеспечить максимальные улучшения, но является наиболее рискованным и дорогостоящим из всех подходов по их улучшению.

Одним из факторов, оказывающих существенное влияние на процесс реинжиниринга является персонал. В команде, выполняющей проект реинжиниринга и контролирующей его проведение, необходимо участие сотрудников, наделенных соответствующими полномочиями и способных создать атмосферу сотрудничества. Сотрудники должны понимать, почему проект приведен в действие (другими словами, они должны оценивать проблемы, которые мешают бизнесу), принимать свои новые обязанности, быть способными выполнять их, посвящать реинжинирингу необходимое время и обоснованно двигаться к успеху. Поэтому компании все больше уделяют внимания формированию творческого слоя в составе своего персонала.

Использование творческого потенциала персонала требует объединения усилий многих людей, поэтому формирование различных сообществ творческих специалистов и работников компании становится все более значимым. Формируемые в компаниях новаторские группы известны под разными наименованиями: деловые сообщества, сообщества по интересам, творческие группы, новаторские команды, тематические группы, команды лучшей практики и т.п.

По назначению сообществ выделяют четыре типа:

- 1) для оказания помощи в решении повседневных проблем;
- 2) для развития и распространения лучшей практики, руководящих принципов и процедур, которые могут быть использованы членами сообщества;
- 3) для организации управления и распоряжения объемом знаний и творческим потенциалом, которыми могут пользоваться члены сообщества;
- 4) для инноваций и создания прорывных идей, знаний и практического опыта.

Деловые сообщества могут существовать внутри организации или выходить за ее пределы, действовать в физическом и виртуальном пространстве [3, с. 75].

Для использования творческого потенциала персонала с целью решения сложных задач (например, разработки важнейших проектов), выполнения специальных функций, а также содействия творчеству, как правило, создается команда. Команда является разновидностью коллектива и обычно представляет собой малую группу, объединяющую лиц с разнообразными знаниями, навыками и творческим потенциалом.

Члены команды должны обладать:

- 1) готовностью понимать и принимать общие цели, сотрудничать, воспринимать мнения других, доверять друг другу;
- 2) умением выявлять и решать проблемы;
- 3) склонностью к обучению и самообучению, к обмену информацией;
- 4) коммуникабельностью, открытостью;
- 5) высоким уровнем специальных знаний;

- 6) стремлением к достижению лучших результатов;
- 7) ответственностью.

Команда характеризуется:

1) часто непостоянством состава и лидеров, которые могут меняться в зависимости от характера решаемой задачи; это не распространяется в полной мере на высшее руководство фирм, сегодня также зачастую выступающее командой;

2) полной ответственностью лидера как самого компетентного в соответствующих вопросах члена команды за порученное направление и возложением на официального руководителя функций организатора и координатора всей работы;

3) значительным интеллектуальным, творческим потенциалами и статусом участников;

4) высокой психологической и социально-психологической совместимостью, сплоченностью, тесным взаимопониманием, культурой совместной деятельности;

5) четким определением полномочий каждого;

6) принятием основных решений совместно после всестороннего обсуждения, причем лицо, ответственное за соответствующее направление, имеет решающий голос [1, с. 441 – 442].

Работа в команде должна соответствовать интересам и способностям человека (максимально использовать творческий потенциал), быть сложной, разнообразной, давать возможность проявить самостоятельность, обучаться и повышать квалификацию, справедливо вознаграждаться.

Джон Катценбах определяет эффективную команду (в отличие от просто группы) как «...небольшое число людей, имеющих взаимодополняющие навыки и стремящихся к достижению общей цели, промежуточных результатов, а также несущих взаимную ответственность за это» [2, с. 240].

Различия команды и обычного трудового коллектива приведены в табл. 1.

Таблица 1

Сравнительные характеристики команды и трудового коллектива

Показатели сравнения	Обычный трудовой коллектив	Команда
Руководство	сконцентрировано в одних руках	может делиться между наиболее компетентными лицами
Ответственность	индивидуальная	индивидуальная и совместная
Цели	задаются извне	определяются внутри
Результаты	индивидуальные	коллективные
Оценка	по индивидуальному вкладу в общие результаты	по коллективным результатам
Функция руководителя	распорядительство, контроль	лидерство, координация совместной работы

В современных компаниях зачастую командам отводится роль лишь генераторов идей на соответствующем этапе принятия бизнес-решения, однако существуют различные виды групп (команд), которые могут способствовать развитию творческого потенциала персонала, повышению динамичности и инновационности организации. Рассмотрим некоторые из них:

Совещание – наиболее распространенная форма коммуникации, которую можно применять практически всегда. Необходимо составление графика регулярного проведения совещаний через определенные промежутки времени, в зависимости от характера заданий команды.

Выездные совещания – это совещания, которые проводятся вне места постоянной работы. Периодическое проведение таких совещаний полезно для всех видов команд, но посвящать их следует вопросам, связанным с пересмотром направления действий или активизации деятельности.

Обучение через действие – предусматривает развитие творческого потенциала персонала посредством взаимодействия людей в малых группах (до шести человек). Команды ищут решение имеющихся сложных задач или проблем и внедряют необходимые изменения. Малые группы работают над задачами в текущей деятельности или, наоборот, ставят задачу бросить свежий взгляд на незнакомые ранее проблемы. Каждый из членов малых групп работает над собственным уникальным заданием.

Проектные группы. В команде исполнителей проекта вся группа работает над выполнением одной задачи и несет коллективную ответственность за результат. В настоящее время компании все чаще действуют по принципу управления проектами, поэтому людям приходится распределять свое время между различными видами деятельности. В результате прежняя определенность, связанная с наличием одного начальника и четко разграниченной сферы компетенции, постепенно уходит в прошлое.

Виртуальные команды подходят под выше приведенное определение Катценбаха для реальных команд с тем лишь отличием, что в них отсутствует элемент непосредственного общения. Исключение промежуточного управленческого звена, глобализация, круглосуточный режим работы и технологии цифровой коммуникации способствуют развитию данного вида команд.

Команды создаются на всех уровнях организации, но особое место среди них занимает команда высших руководителей (Top Management), которая занимается наиболее важными и сложными проблемами.

Климат научной лаборатории, внутри которой функционирует команда, является фактором, определяющим творческий потенциал, а также эффективность организации. Здоровый климат в подразделении характеризуется доверием, открытостью и духом дружеского соревнования. Скрытость, недоверие, двусмысленность постановки вопросов – вот симптомы неэффективной организации, функционирование которой вряд ли будет целеустремленным и сможет способствовать развитию творческого потенциала.

Кроме того, сложность управления творческим потенциалом персонала посредством командной работы может быть обусловлена отсутствием культуры совместной деятельности, индивидуализмом, стремлением к лидерству, личным результатам, нетерпением. Это требует от каждого участника понимания общей ситуации. Поэтому здесь важную роль играет свободный обмен информацией, объем, полнота и точность которой намного превышают те, которые нужны для оперативного руководства.

Работа в командах – связующее звено между индивидами и организациями. Таким образом, инициативы, предпринимаемые на уровне команд, можно рассматривать в качестве катализаторов для развития и тех и других. С учетом этого развитие команды управления является все более важным заданием для повышения производительности на организационном и индивидуальном уровне.

Организации – это социальные образования, ориентированные на практику. Именно через практическую деятельность они реализуют свои возможности выполнять порученную им работу, узнавать то, что они узнают, и учиться тому, чему они учатся. Таким образом, сообщества по обмену опытом, то есть группы (команды), являются решающим фактором, определяющим компетенцию организации и направления ее развития [5, с. 241].

Формирование группы (команды) – неизбежный результат деятельности компании. Взаимодействовать с организацией – значит взаимодействовать с людьми на различных уровнях организационной иерархии, и именно команда обеспечивает коммуникации в рамках организации.

Целесообразность ориентации на групповое взаимодействие в процессе реализации стратегии все чаще подтверждается опытом многих организаций, пытающихся найти адекватный ответ на многочисленные проблемы, с которыми они сталкиваются. Ульрих определяет эти проблемы так: глобализация, повышение прибыльности (или производительности) посредством увеличения масштабов производства, новых технологий, интеллектуального капитала или знаний, а также «изменений, изменений и еще раз изменений» [4, с.126].

Указанные проблемы в области управления требуют творческих решений, применения комплексных, интегрированных подходов и ориентации на обучение, а не упрощенных, заимствованных в готовом виде рекомендаций. Таким образом, развитие любой группы (команды) необходимо согласовывать с общими стратегиями и практическими мероприятиями организации.

Следует отметить, что в настоящее время системы, модели и процессы управления творческим потенциалом персонала современных предприятий должны отличаться разнообразием и зависеть от стратегических целей, имеющихся знаний, способностей и навыков персонала. Анализ существующей практики позволяет выделить в деятельности по управлению творческим потенциалом персонала основные процессы, которые присутствуют в любой модели. Это *формирование – использование – развитие*. К вспомогательным можно отнести те процессы, которые в той или иной степени включены во все основные процессы, пронизывают их, обеспечивают их протекание. Это *накопление – распространение – защита – оценка – контроль*. Если основные процессы управления творческим потенциалом персонала можно условно назвать горизонтальными, то вспомогательные процессы являются вертикальными [3, с. 92].

Процессы управления творческим потенциалом персонала могут быть спроектированы как отдельные бизнес-процессы, а могут быть интегрированы как части в основные бизнес-процессы компании. Они связаны со стратегией, управлением изменениями и управлением людьми как человеческим капиталом, который можно развивать как с качественной (знания, творческие способности), так и с количественной точки зрения.

Данные процессы можно позиционировать как движущую силу изменений и в тоже время реакцию на них, поскольку так или иначе участие в командах выступает связующим звеном между реализацией организационной стратегии и индивидуальными изменениями.

Следует подчеркнуть значение команд как инициаторов изменений, усовершенствований и, соответственно, проводников стратегии. Для осуществления процессов управления творческим потенциалом персонала требуется легкодоступная критическая масса работников, представленная командой управления, особенно менеджерами среднего и низшего звена, в силу того, что именно последние способны непосредственно влиять на эффективность работы организации. Дж. Л. Альварес отмечает: «Менеджеры – это наиболее приспособленная и подготовленная группа, которая способна гарантировать выживание организации» [2, с. 223].

Процессы формирования, использования и развития творческого потенциала персонала должны охватывать все определяемые группы работников, так как в современных гибких организациях (лишенных

промежуточного звена, с расширенными полномочиями сотрудников) различия между менеджерскими и управленческими ролями постепенно стираются.

Следовательно, роль развития команд (групп) состоит в поддержке планируемых и реализации спонтанных изменений в организациях. Компании должны выбирать, практиковать ли им традиционный подход на основе выявленных потребностей или принять проактивный и перспективный подход, основанный на вдумчивом исследовании стратегии и создании «творческих противоречий», посредством управления развитием творческого потенциала персонала компании.

Литература

1. Веснин В.Р. Управление персоналом Теория и практика / Веснин В. Р. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008.
2. Джой-Мэтьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Джой-Мэтьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. – М.: Эксмо, 2006.
3. Мильнер Б.З. Управление знаниями в корпорациях : [учебное пособие] / Мильнер Б.З., Румянцева З.П., Смирнова В.Г.; под ред. Б.З.Мильнера. – М. : Дело, 2006.
4. Ulrich D. A new mandate for human resources/ D.Ulrich // – Harvard Business Review, 1998, 76(1).
5. Wenger E. Communities of Practice: Learning, meaning and identity (learning in doing) / E. Wenger // – Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

Надійшла 04.06.2009

УДК 338.43:664.6

В. М. ГОНЧАРОВ, В. В. КОЛЕСНИКОВА

Луганський національний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ ВИРОБНИЧИХ ВІДНОСИН У ХЛІБОПРОДУКТОВІЙ ГАЛУЗІ

Розглянуто складові виробничих відносин у хлібопродуктовій галузі: виробництво і пропозиція зерна; забезпечення сільськогосподарських підприємств матеріально-технічними засобами, ГЗМ, добривами, засобами захисту рослин; діяльність аграрних бірж; робота зернопродуктових установ; вплив конкурентів; попит на хлібопродукти; вплив транспортних компаній на хлібопродуктові підприємства; особливості системи державного регулювання функціонування підприємств хлібопродуктової галузі. Проаналізовано вплив кожного з названих блоків на діяльність хлібопродуктових підприємств. Виявлено види залежності підприємств від кожного окремого блоку галузі.

The constituents of production relations in bread-producing industry have been considered. They are such as production and suggestion of corn; providing of agricultural enterprises by material and technical facilities, GZM, fertilizers, facilities of defence of plants; activity of agrarian exchanges; work of corn-producing establishments; influence of competitors; demand on bread-products; influencing of transport companies on bread-producing enterprise; features of the system of the state adjusting of functioning of enterprises of bread-producing industry. Influence of each from adopted blocks on activity of bread-producing enterprises has been analysed. The types of dependence of enterprises on every separate block of industry have been found out in the article.

Проблеми виробничих відносин у хлібопродуктовій галузі в Україні постають особливо гостро у зв'язку з тим, що вони залишаються майже нерегульованими з боку держави. Незаперечною є необхідність державного регулювання всіх аспектів діяльності підприємств аграрного сектору, але важливе значення набуває і взаємодія всіх підприємств хлібопродуктової галузі між собою. Визначивши на початку 90-х років ринковий шлях розвитку, Україна зараз переживає складний період. Складна ситуація спостерігається в політичній, виробничо-господарській, соціально-економічній сферах та в усіх інших видах діяльності. Дуже повільно відбувається перехід до змішаної економіки господарювання, а тому підприємства деяких галузей ще не адаптувалися до ринкових умов. Особливо це стосується підприємств тих видів діяльності, яким необхідна система державного регулювання, а саме аграрних підприємств.

Взагалі проблеми виробничих відносин у хлібопродуктовій галузі розглядали такі науковці, як В.Г. Ткаченко, Ю.Ф. Наумов, М.В. Зубець, М.Г. Лобас, Л.М. Худолій, Б.К. Супіханов і багато інших науковців [2, 3, 4, 6, 7]. Проте дослідження цих проблем залишаються актуальними і сьогодні.

Метою статті є аналіз виробничих відносин у хлібопродуктовій галузі та виявлення їхніх особливостей.

За результатами всебічного аналізу, економіка України має позитивні умови для розвитку, які надають потенційні можливості для вдалого переходу держави до змішаної економіки. Таким чином, економічні умови, які склалися в Україні на даному етапі розвитку, є об'єктивною основною базою для розвитку економіки нашої держави. [1].

Зернове виробництво відіграє головну роль у розвитку АПК України та в економіці країни в цілому [2]. Але водночас проблеми збільшення обсягів й підвищення ефективності виробництва зерна залишаються одним з головніших загальнодержавних завдань у розвитку економіки України.