

УДК 65.014.1

DOI: 10.18524/2413-9998/2018/1(38).135312

В. І. Борщ,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки та управління

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна,

e-mail: viktoriyaborshch@gmail.com

Д. В. Бевзюк,

магістр 1 курсу

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна,

e-mail: denisbevzuk1@gmail.com

УПРАВЛІНСЬКА КОМАНДА: СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ

У статті розглянуті сучасні методи формування управлінської команди, які вирішують проблему створення ефективного управлінського складу. Визначена проблема формування та ефективної роботоспроможності управлінської команди на підприємстві. Розглянуті сучасні методи формування управлінської команди. Запропоновано сучасні методи формування, а саме цілеорієнтований (заснований на цілях), міжособистісний (інтерперсональний), рольовий і проблемно-орієнтований. Розглянуті етапи та стадії розвитку команди.

Ключові слова: управлінська команда, методи, сучасні методи формування, етапи розвитку, стадії розвитку.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасні компанії вимушені сьогодні наймати для свого управління специфічні групи висококваліфікованих фахівців, які можна охарактеризувати як «креативні менеджери», «менеджери нового типу», «менеджери дослідницького типу», «інноватори», у зв'язку із швидкоплинними умовами зовнішнього середовища та постійними змінами у ньому. Найбільш ефективною умовою для діяльності такого типу фахівців є вибудова таких відносин всередині групи, коли колектив організації створює управлінську команду. Таким чином, для тих компаній, які в силу специфіки своєї діяльності або в силу специфіки тих ринків, на яких ним доводиться працювати, працюють в умовах постіндустріальної економіки, вкрай важливим постає питання аналізу механізмів створення управлінських команд і технологій подальшого підвищення

їх ефективності. Для багатьох компаній рішення цих питань стає фактором їх виживання та подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вчених, які присвятили цій тематиці свої наукові роботи, можна виділити Т. Базарова, Н. Борисовську, П. Друкер, В. Князева, Е. Кузнєцова, Ю. Лапигіна, О. Мостіпаку.

Постановка завдання. Метою цього дослідження є аналіз сучасних технологій формування управлінської команди та визначення ролі управлінської команди та її основних задач на підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління підприємством на основі формування ефективної управлінської команди є складним та дуже багатограним процесом. Саме тому підходи до утворення такої команди мають бути особливими. Професійні керівники в Україні не рідко зустрічаються з проблемою створення саме ефективної команди.

Діяльність щодо створення ефективної управлінської команди може бути ефективною лише в тому випадку, коли лідер команди володіє певними професійними якостями для побудови відношень усередині колективу команди. Однією з основних рис такого керівника є вміння адмініструвати, як у процесі створення, так і у процесі самої роботи управлінської команди. Треба зауважити, що кадрові можливості керівника у формуванні управлінської команди завжди обмежені. Це пов'язано з тим феноменом, який у теорії та практиці управління набув назви «нестача управлінських зірок», особливо в умовах командної роботи, коли фахівець, який був успішним в одній організації, при переході в нову організацію не буде вже таким успішним, оскільки в ній діють інші організаційні умови діяльності, тощо. Таким чином, керівникові доводиться задовольнятися середнім рівнем професійності підлеглих і створювати необхідні умови для їх професійного зростання у процесі їх подальшої діяльності. Крім того, керівникові доводиться часть формувати управлінську команду в процесі «бойових дій», проводячи внутрішню ротацію кадрів або зовнішній набір фахівців лише покладаючись на довіру [2, с. 37].

Ще одним із головних факторів при ефективному процесі формування команди є час, який керівник витрачає на складання, формування та підготовку управлінського складу. Так, має бути залучено принципи тайм-менеджменту і вся організаційна та адміністративна діяльність, що пов'язана із формуванням управлінської команди, має бути запланована заздалегідь. В іншому випадку, час, який використовується

понаднормово, відображається на працездатності, продуктивності та ефективності команди.

Перш за все, необхідно дати визначення «управлінської команди». Так, під управлінською командою ми розуміємо згуртовану групу фахівців із різних сфер організаційної діяльності, які спільно працюють над досягненням спільної мети, гнучко розподіляючи між собою функції в команді.

Інтерес до командного підходу виник ще усередині ХХ ст. Чинники, які спричинили його можна виділити наступні:

– По-перше, організації, які працюють в сучасних умовах ринку, «мають тенденцію до ускладнення і збільшення складу своїх структурних і функціональних підрозділів, що вимагає впровадження більш ефективних організаційних форм і методів колективного управління, які, дозволили б мінімізувати час прийняття управлінського рішення і одночасно підвищити його якість, тобто продуктивність, доцільність і своєчасність» [6].

– По-друге, діяльність успішних та конкурентоспроможних організацій характеризуються високим рівнем інноваційності, дослідницьким та аналітичним характером діяльності; їх підрозділи характеризуються підвищеною рухливістю організаційних структур, що залежить від зміни задач та цілей діяльності (наприклад, перехід співробітників від проекту до проекту, запрошення зовнішніх експертів і виконавців, створення тимчасових відділів, тощо). Таким чином, ефективне функціонування таких підрозділів ґрунтується на підвищенні інноваційних здібностей колективу групи, що реалізується за рахунок створення «поля ідей», атмосфери творчого пошуку, брейн-штормінгу, а також формування колективу односторонців, які беруть на себе відповідальність за перспективи розвитку організації разом з адміністрацією. Таким чином проявляється командний підхід в інноваційному менеджменті.

– По-третє, сучасна теорія та практика управління аналізує продуктивність керівника у сполучення із продуктивністю організації, яку він очолює або, на яку впливає опосередковано. Визначним є той факт, що збільшення продуктивності управлінської праці залежить від внеску менеджера будь-якого рангу у загальну продуктивність організації, а саме у колективний продукт праці. Таким чином, на підприємстві має постійно реалізовуватися принцип «духу командності», який є вираженням філософії «спільної справи», як один із інструментів стимулювання підвищення продуктивності та ефективності організації [6].

– По-четверте, формування якісної управлінської команди дозволяє вирішити такі проблеми, як нечіткий розподіл обов'язків при реалізації проекту, підвищення мотивації і усвідомлення причин низького особистого внеску конкретного члена колективу, усунення міжособистісних суперечок та інших проблем, в яких відбувається зіткнення особистих мотивів і потреб організації.

– По-п'яте, ми можемо стверджувати, що командуєючи процес в організації пов'язаний із формуванням корпоративної культури в ній, існуючими цінностями, ритуалами, місією, що в теорії та практиці управління розглядається як потужні стратегічні інструмент, які дозволяють колективу орієнтуватися на досягнення спільних цілей, мобілізацію ініціатив та енергій співробітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними [6]. Таким чином, організаційна культура є однією зі складових командного менеджменту, тому що він тісно пов'язаний з символічними способами репрезентації управлінської діяльності.

Практика командуєоерння показує, що команду слід продумано формувати, при цьому орієнтуючись на загальне бачення ситуації і стратегічні цілі, а також використовуючи відпрацьовані процедури взаємодії. Розвиток команди проходить шлях сходами розвитку від робочої групи, яка по суті являє собою потенційну команду, і тільки потім стає командою вищої якості.

В теорії управління визначається декілька підходів щодо процесу формування управлінської команди. Основні узагальнені у табл. 1.

Ми можемо, прослідкувати, що існує багато спроб запропонувати етап створення управлінської команди, однак вони дуже схожі між собою та в деякій мірі повторюють один одного. Проте слід зазначити, що невід'ємним для всіх цих підходів є той факт, що є необхідність у психологічній адаптації та використанні психологічних методів у формуванні високоефективної команди.

Невід'ємним від процесу формування управлінської команди є формування різних субкультур управлінської команди. Формування субкультури команди є «процесом формування внутрішнього культурного контексту» управлінської команди [5].

У науковій літературі [1; 5] виділяють наступні форми субкультури управлінської команди:

Таблиця 1

Етапи процесу формування управлінської команди

| Автор підходу | Зміст процесу формування |
|--------------------|--|
| Т. Ю. Базаров [1]: | <p>«1. <i>Адаптація</i>: характеризується як етап взаємного інформування та аналізу завдань. На даному етапі відбувається пошук членами групи оптимального способу вирішення завдання. Міжособистісні взаємодії «обережні» і ведуть до утворення колективу, наступає стадія перевірки і залежності, що передбачає орієнтування членів групи на характер дій один одного і пошук взаємоприйнятної поведінки в групі. Члени команди працюють разом насторожено і примусово. Результативність команди на даному етапі низька, оскільки члени її ще не знайомі і не впевнені один в одному.</p> <p>2. <i>Групування та кооперація</i>: Групування характеризується створенням об'єднань (підгруп) за симпатіями і інтересам. Зміст цього етапу полягає у протидії членів групи вимогам, що пред'являються ним змістом завдання, внаслідок виявлення розбіжності особистої мотивації індивідів з цілями групової діяльності. Відбувається емоційна відповідь членів групи на вимоги завдань, що призводить до утворення підгруп. При групуванні починає складатися групова самосвідомість на рівні окремих підгруп, які формують перші «інтрагрупові норми». Існування такої групи характерне для співробітників управлінських груп з субкультурами типу «кліка». Відбувається об'єднання всіх членів підгрупи навколо її лідера, що може послужити причиною некритичного сприйняття останнього з боку окремих членів групи.</p> <p>При кооперації відбувається усвідомлення бажання працювати над вирішенням завдання. Характеризується більш відкритим і конструктивним спілкуванням, ніж на попередніх етапах, з'являються елементи групової солідарності і згуртованості. Тут вперше виникає сформована група з чітко вираженим почуттям «МИ». Провідною на цьому етапі стає інструментальна діяльність, члени групи підготовлені до її здійснення, розвинена організаційна єдність. Однак у такій групі відсутні досить виражені психологічні зв'язки. Існування</p> |

Продовження таблиці 1

| | |
|----------------|--|
| | <p>таких груп характерне для співробітників управлінських груп з субкультурами типу «гурток» і «комбінат».</p> <p>4. <i>Нормування діяльності</i>: розробляються принципи групової взаємодії. Домінуючою стає сфера емоційної активності, різко зростає значення відносин «Я – ТИ», особисті взаємини стають особливо тісними. Однією з характерних рис цієї стадії розвитку групи є відсутність інтергрупової активності. Процес відокремлення згуртованої, добре підготовленої, єдиної в організаційному і психологічному відносінах групи, може перетворити її в групу-автономію, для якої характерні замкнутість на своїх цілях та егоїзм.</p> <p>5. <i>Функціонування</i>: можна розглядати як стадію прийняття рішень, яка характеризується конструктивними спробами успішного вирішення задач. Це стадія функціонально-рольової співвіднесеності, що пов'язана з утворенням рольової структури команди, яка є своєрідним резонатором, за допомогою якого програються групові завдання. Група є відкритою для прояву та розв'язання конфлікту. Використовуються різноманітні стилі і підходи до вирішення завдання. На цьому етапі група досягає вищого рівня соціально-психологічної зрілості, відрізняючись високим рівнем підготовленості, організаційною і психологічною єдністю, характерними для командної субкультури» [1].</p> |
| Б. Такмен [4]: | <p>1. <i>Стадія формування (Forming)</i>: Існує бажання у членів колективу щодо прийняття їх поведінки іншими; вони навмисно уникають конфлікту. Відбуваються організаційні заходи та вирішення питань, хто за що відповідає, терміни та план заходів та нарад, тощо. Члени команди «притираються» один до одного, однак намагаються бути незалежним від інших. Вони можуть бути мотивовані, однак вони зазвичай не проінформовані про всі справи та цілі команди.</p> <p>Основним завданням керівника управлінської команди на цьому етапі є направляти своїх підлеглих на виконання цілей.</p> <p>Цей етап є дуже важливим для подальшої роботи команди, оскільки її члени пізнають один</p> |

Продовження таблиці 1

| | |
|--|---|
| | <p>одного та відбувається обмін особистої інформації. Тут є можливість зрозуміти здатності підлеглих, їх витримку, компетенції, тощо.</p> <p>2. <i>Стадія конфлікту (Storming)</i>: Управлінська команда працює; її члени обговорюють шляхи досягнення завдань та цілей, працюють та взаємодіють один з одним. Таким чином, починають виникати конфліктні ситуації та конфронтація, оскільки ще не відбувся процес «психологічного притирання».</p> <p>Зрілість членів команди є фактором переходу команди на інший етап розвитку.</p> <p>Основним завданням керівника та членів команди є дотримання принципів толерантності та терпимості та пошук шляхів вирішення конфліктів.</p> <p>3. <i>Стадія нормування (Norming)</i>: На цьому етапі команда приходять до того, що обирається головна мета діяльності команди та формується загальний план дій.</p> <p>Усі члени команди готові взяти на себе відповідальність; готові працювати на досягнення загальної мети; готові йти на компроміс. Зменшується рівень конфліктності та ворожості, колектив стає згуртованим.</p> <p>4. <i>Стадія виконання (Performing)</i>: Команда працює як єдиний механізм. Конфліктів вже немає; немає необхідності у зовнішньому контролі.</p> <p>Основним завданням менеджера управлінської команди на цьому етапі є оцінка ефективності роботи команди та забезпечення зворотного зв'язку.</p> |
|--|---|

Джерело: скомпоновано на основі 1 та 4.

1. Група з субкультурою «кліка». Для членів цієї групи основну роль грають емоційні відносини між ними, сприятливий психологічний клімат в групі, а вже потім – успішне вирішення завдання. Виходячи з цього можна говорити про пріоритет розвитку емоційної сфери, на основі якої і розгортаються стадії адаптації, групування і нормування. До предметної діяльності група переходить тільки тоді, коли виявляється перед «життєвою необхідністю занурення в предметну, інструментальну компоненту діяльності». Доки члени групи не зрозуміють, що їх група склалася, що в ній затишно і приємно знаходитися, вони не перейдуть до вирішення поставлених завдань.

2. Група з субкультурою «комбінат». Для членів цієї групи, перш за все, необхідна визначеність поставлених завдань, а також свого місця в вирішенні завдання. Якщо, цього не відбувається, члени групи через невизначеність починають відчувати дискомфорт і тривогу. Тому група відразу після адаптації до поставленого завдання переходить до нормування діяльності, яку проводить, як правило, найбільш компетентний член групи, що володіє технологією здійснення діяльності. Нормування діяльності також може здаватися ззовні (замовник, керівник, тощо). Нормування в області комунікативних відносин і сфери соціо-емоційних контактів, як правило, не відбувається. Стадія характеризується чіткістю і зрозумілістю правил і норм діяльності, які жорстко ставляться членам групи, і виконання яких строго контролюється. При строгості нормотворення група досить швидко проходить цю фазу і переходить до функціонування. Після створення правил інструментальної сфери група може переходити до стадії функціонування, і лише там, зіткнувшись з проблемами комунікації, при виникненні конфліктів повернеться до «опрацювання» емоційної сфери. При цьому цінність емоційної сфери у «комбінату» істотно нижче, ніж у «кліки».

3. Група з субкультурою «гурток». Після стадії адаптації до задачі кожен член групи визначає сам своє місце в технології її рішення, той інструментарій, який може виявитися необхідним і переходить до самостійного виконання своєї підзадачі. Група переходить до стадії функціонування. При цьому виконання підзадач поєднується з нормуванням діяльності всередині групи. Кожен окреслює рамки своєї компетентності, відбувається нормування взаємодії фахівців. Норми не можуть бути поставлені, як в «комбінаті», вони узгоджуються в групі. Тільки після налагодження інструментальної сфери група переходить до налагодження емоційної сфери. При цьому цінність емоційної сфери в «гуртку» нижче, ніж в «кліці». Стадію кооперації (ми-група) «гурток» досягає пізніше, ніж «комбінат», і тим більше пізніше, ніж «кліка», у зв'язку з переважаючою цінністю індивідуального над колективним.

4. Група з субкультурою «команда». Розвиваючись, група послідовно змінює емоційну та інструментальну сфери: адаптація – групування – нормування – кооперація – функціонування. Подібний розвиток дозволяє групі включити в свою субкультуру елементи «кліки», «комбінату», «гуртка», при цьому не зупиняючись не на одній з них» [1; 5].

Розрізняють чотири сучасні підходи до формування команди:

1) цілеорієнтований (заснований на цілях), 2) міжособистісний

(інтерперсональний), 3) рольовий і 4) проблемно-орієнтований [1]. Також цю класифікацію можна доповнити такими підходами, як емоційна згуртованість та динамічний підходи.

1. Цілеорієнтований підхід (що засновано на цілях): члени управлінської команди орієнтуються на цілі та за основу своєї діяльності беруть управління за цілями (МВО).

2. Міжособистісний підхід (інтерперсональний): «сфокусовано на поліпшенні міжособистісних відносин в групі і засновано на тому, що міжособистісна компетентність збільшує ефективність існування групи як команди. Його мета – збільшення групової довіри, заохочення спільної підтримки, а також збільшення внутрішніх командних комунікацій» [1].

3. Рольовий підхід засновується на виділенні членам команди своїх специфічних ролей.

4. Проблемно-орієнтований підхід (через вирішення проблем): засновано на «послідовному розвитку процедур вирішення командних проблем, а потім досягнення головного командного завдання. Передбачається, що поряд з напрацюванням такого вміння у всіх членів команди активність по її формуванню повинна бути також сфокусована на виконанні основного завдання, міжособистісних умінь, а також може включати цілепокладання і прояснення функціонально-рольової співвіднесеності» [1].

Додатково можемо виділити такі підходи:

– Побудова команди на основі емоційної згуртованості, що засновано на взаємодії між членами управлінської команди, їхній згуртованості та спільних діях. При цьому підходи дуже актуальними є інструменти team-білдінгу;

– Динамічний підхід, що засновано на динамічній психології К. Левіна та має на меті послідовне проходження розвитку команди за законами групової динаміки та кінцева мета – досягнення зрілості управлінської команди. Це той процес, який було зазначено вище у табл. 1, однак у різних проявах етапів розвитку.

Висновки та пропозиції. Діяльність щодо створення ефективної управлінської команди вже давно є об'єктом дослідження багатьох науковців: психологів, соціологів, управлінців, тощо. Напротязі тривалого часу діяльність щодо створення управлінської команди була завданням стратегічного менеджменту та лише частиною стратегічного планування на підприємстві. Сьогодні завдання створення команд в організації стало нагальною для кожного керівника, менеджера і є визначальною для досягнення поставлених організаційних цілей.

Результати досліджень управлінської діяльності по створенню команд дають підстави фахівцям в цій області прийти до висновку, що в основі труднощів управлінців у сфері управління лежить неготовність та відсутність бажання практиків слідувати рекомендаціям теорії командоутворення.

Список використаної літератури

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. ; 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ, 2002. – 560 с. – [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://buklib.net/books/29689/> (дата 17.12.2017). – Название с экрана.
2. Роль коучингу і командоутворення. – [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=468> (дата 17.12.2017). – Назва з екрану.
3. Можливості коучингу в командоутворення. – [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://trn.work.ua/articles/103/> (дата 17.12.2017). – Назва з екрану.
4. Стадии формирования команд по Брюсу Такмену [Электронный ресурс]. Режим доступа : https://netpeak.net/ru/blog/stages_of_group_development/ (дата 17.12.2017). – Название с экрана.
5. Типы управленческих команд и субкультуры управленческих групп. – [Электронный ресурс]. Режим доступа : https://studwood.ru/1093217/menedzhment/tipu_upravlencheskih_komand_subkultury_upravlencheskih_grupp (дата 17.12.2017). – Название с экрана.
6. Чижикова Е. С. Командообразование : учебное пособие / Е. С. Чижикова. – [Электронный ресурс]. Режим доступа : <https://books.google.com.ua/books?id=S6QtBQAAQBAJ&pg=PA2&lpg> (дата 17.12.2017). – Название с экрана.

Стаття надійшла 28.01.2018 р.

В. И. Борщ,

кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и управления
Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова,
Французский бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Украина,
e-mail: viktoriyaborshch@gmail.com

Д. В. Бевзюк,

магистр 1 курса
Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова,
Французский бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Украина,
e-mail: denisbevzuk1@gmail.com

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ

В статье рассмотрены современные методы формирования управленческой команды, с помощью которых можно решить проблему формирования эффективного управленческого состава. Определена проблема формирования и эффективной работоспособности управленческой команды на предприятии. Рассмотрены современные методы формирования управленческой команды. Предложены современные методы формирования управленческой команды, а именно целеориентированных, межличностный (интерперсональный), ролевой и проблемно-ориентированный. Рассмотрены этапы и стадии развития команды.

Ключевые слова: управленческая команда, методы, современные методы формирования, этапы развития, стадии развития.

V. I. Borshch,

PhD in Economics,

associate professor

of Economics and Management Department

of Odessa I. I. Mechnikov National University

24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odessa, 65058, Ukraine,

e-mail: viktoriyaborshch@gmail.com

D. V. Bevzyuk,

magister of 1st course

of Odessa I. I. Mechnikov National University

24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odessa, 65058, Ukraine

e-mail: denisbevzyuk1@gmail.com

MANAGERIAL TEAM: MODERN TECHNOLOGIES OF TEAM BUILDING

The article considers modern methods of forming a management team. The main goal of this process is its effectiveness support. The problem of the formation and effective work of the management team at the enterprise is viewed. Modern methods of forming a management team are considered. Among such methods we can notice, such as goal-oriented (based on goals), interpersonal, role-oriented and problem-oriented. The stages of team development process are considered. The consistency of the stages of the management team formation is determined by the group's subculture.

It was determined that the process of the management team formation is one of the main tasks of the modern management. It is one of the determining factors of the management efficiency at the modern enterprise.

Key words: management team, methods, modern methods of formation, stages of development, stages of development.

References

1. Bazarov, T. Yu. & Eremin, B. L. (2002). Upravlenie personalom [Personnel management] Retrieved from <http://buklib.net/books/29689/> [in Russian].
2. Rol kouchynhu i komandoutvorennia [Role of coaching and team work]. Retived from <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=468> [in Ukrainian].
3. Mozhlyvost kouchynhu v komandoutvorenni [Opportunities of coaching in the team building]. Retrieved from <http://trn.work.ua/articles/103/> [in Ukrainian].
4. Stadii formirovaniia komand po Briusu Takmenu [Staged of the team building by Brus Takmen] Retrieved from https://netpeak.net/ru/blog/stages_of_group_development/ [in Russian].
5. Tipy upravlencheskikh komand i subkultury upravlencheskikh grupp [Types of the managerial teams and subcultures of the managerial teams] Retrieved from https://studwood.ru/1093217/menedzhment/tipy_upravlencheskih_komand_subkultury_upravlencheskih_grupp [in Russian].
6. Chizhikova, E. S. Komandoobrazovanie : Uchebnoe posobie [Teambuilding : manual] Retrieved from <https://books.google.com.ua/books?id=S6QtBQA AQBAJ&pg=PA2&lpg> [in Russian].