

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ

К. С. Калинець, к.е.н.

Львівський інститут банківської справи

Університету банківської справи

Національного банку України(м. Київ)

В статті досліджено сутність поняття «конкурентоздатна управлінська команда» з точки зору менеджменту організацій на основі узагальнення теоретичних уявлень та морфологічного аналізу, що дозволило уточнити економічний зміст даного поняття. З'ясовано особливості формування та управління командою як невід'ємною частиною сучасного менеджменту. В дослідженні використано методи аналізу, синтезу, абстрагування та інші, які дозволили виявити теоретико-методологічні основи побудови конкурентоздатної команди управлінців організації.

В сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища функціонування компаній, надзвичайно важливого значення набуває проблема формування конкурентоздатної управлінської команди. Це пояснюється тим, що вплив глобальної конкуренції, поширення електронного бізнесу в мережі Інтернет, економічні кризи, зумовлюють потребу пошуку нових шляхів організації підприємницької діяльності. Через це, починаючи із 1970-х років ХХ століття, активного розвитку набуло зростання цінності розумової праці, зокрема здатність працівників різних організаційних структур адаптуватися до змін чинників зовнішнього середовища. Враховуючи це, широкого розповсюдження в управлінні організаціями займає формування команд (team building), що зумовив виокремлення самостійного напрямку в управлінні – менеджменту команд. Даний підхід передбачає пошук спільних цінностей, відкритий доступ до інформації, заохочення командної роботи, співробітництво і партнерство, колективну відповідальність за результати роботи, розвиток творчого групового та індивідуального потенціалів, адаптацію організацій до раптових змін зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема діяльності команд та особливостей їх формування в сучасних організаціях знайшла відображення в дослідженнях таких зарубіжних вчених, як М. Белбін, Д. А. Веттен, М. Геллерт, Р.Кропп, П. Мучинські, К. Новак, Г. Паркер, Х. М. Пейро, М. А. Уест, К. Фопель, Т. Грабенко, А. П. Єрошинін, Г. Сартан тощо. Окремі аспекти формування команд на матеріалі діяльності українських організацій досліджували О. А. Філь, В. І. Барко, Л. М. Карамушка, М. Коваленко, Г. В. Ложкін, С. Д. Максименко, Л. Слободянюк та ін. Однак, проблеми формування конкурентоздатної управлінської команди, зокрема, на основі матеріалів вітчизняних організацій, залишаються

малодослідженими. Тому, соціально-економічна значимість проблеми та її недостатня наукова розробленість зумовлюють потребу в подальших дослідженнях.

Метою статті є аналіз літературних джерел щодо розуміння суті поняття «управлінська команда» та з'ясування порядку її формування, враховуючи особливості розвитку сучасних організацій в Україні.

Виклад основного матеріалу. В умовах нестабільного економічного та політичного середовища діяльність вітчизняних та зарубіжних організацій передбачає вдосконалення власної системи управління. Це зумовлено обмеженістю ресурсів, зниженням накладних витрат, використанням тимчасової матеріальної допомоги. Тому нині одним із інноваційних підходів в управлінні організаціями є формування команд (team building), що обумовлює доцільність виокремлення самостійного напрямку в управлінні – менеджменту команд [4, с.139]. Адже командне управління є ключовим чинником досягнення організаційного успіху за рахунок самовідданості та самосвідомості працівників, характерними особливостями яких є гнучкість та здатність робити все необхідне для досягнення успіху організації.

Аналізуючи зміст та особливості командного принципу роботи, за основу візьмемо погляди таких вчених-економістів як Дж. Ньюстрона та К Девіса, які зазначають, що оперативні завдання можуть виконувати й окремі працівники, але для активізації роботи організації співробітники об'єднуються в постійні невеликі групи. У цих групах зусилля окремих індивідів доповнюють один одного. В таких випадках, коли зусилля працівників взаємозалежні, вони діють як спеціальна команда, що має вирішити професійні завдання та досягнути високого рівня взаємодії. Основна мета формування команди при цьому полягає у створенні в робочих групах можливостей краще виконувати роботу та підвищувати її результативність [6].

В основі розуміння поняття командного менеджменту закладено зміст такої категорії як «команда». Дане поняття нині є досить поширеним, однак воно не має однозначного визначення. Згідно тлумачення вільної енциклопедії, команда в організаційному контексті (від лат. *commando* – «доручаю», «наказую») – це об'єднання однодумців, які керуються спільною метою [2].

Так, наприклад, П. Мучинські зауважує, що термін «команда» використовується в різних значеннях для опису такого виду економічних операцій, як проектування, розробка та продаж нової продукції, зниження витрат [3, с. 98]. В.Л. Гайда вважає, що командою можуть бути різні групи: робітники, що здійснюють будівництво; студенти, що спільно виконують поставлене викладачем завдання; проектувальники нової будівлі тощо. Однак співробітники, які просто звітують перед керівництвом про різні завдання, не є командою.

В контексті управління персоналу, ми розглядатимемо команду, як групу людей з чітко регламентованим складом та диференціацією ролей між ними. При цьому суттєвим є те, що

члени команди володіють уміннями, які доповнюють уміння інших учасників групи. У випадку, коли будь-яке місце (роль) не зайнято потрібною людиною, то це перешкоджає роботі усій команди. Кожен у команді посідає те місце, яке відповідає його здібностям та можливостям, кожен почуває себе значущим та незамінним, а це, як відомо є найважливішою умовою задоволеності професійною діяльністю.

Відомий український психолог Г. В. Ложкін зазначає, що створення команди є необхідним в процесі розв'язання двох важливих проблем функціонування організації – для вирішення невідкладних завдань (подолання кризи, створення нового продукту тощо) та для здійснення регулярного моніторингу організаційної ситуації з метою вирішення стратегічних рішень у разі виникнення нестабільної ситуації. При цьому він стверджує, що «..команда потрібна організації як новий потужний ресурс її розвитку..» в проблемних ситуаціях з відповідальністю за досягнення результатів [2, с.53].

З метою розуміння сутності конкурентоздатної управлінської команди необхідно зрозуміти саме поняття конкуренції з позиції організації команди. Конкуренція – це:

- необхідна умова ринкових взаємозв'язків, зіткнення двох і більше суб'єктів господарювання;
- змагання між людьми, командами, фірмами, організаціями, територіями за досягнення кращих результатів у будь-якій діяльності з метою отримання певних винагород (споживачі, переваги, привілеї);
- рушійна сила розвитку суб'єктів та об'єктів управління, суспільства вцілому;
- двигун прогресу та гарант існування бізнесу .

Дані визначення дозволяють зробити висновок про те, що конкуренція розглядається у двох аспектах: з одного боку, це прагнення перемоги, а з іншого, можливість для людей та організацій змінюватися.

Щодо рівнів прояву конкуренції, то на нашу думку, конкуренція може відбуватися на різних рівнях взаємодії, а саме:

- Макрорівень (континенти, країни, міста, райони)
- Мезорівень (організації, філії, відділи, підрозділи, команди).
- Мікрорівень (особистість).

Враховуючи це, можна стверджувати, що характерними особливостями конкурентоздатної управлінської команди є наступне:

- кожен член команди – конкурентоздатна особистість;
- кожен учасник команди сприймає конкуренцію як імпульс для забезпечення ефективної діяльності організації та для власного розвитку;
- усі члени команди – одностайні, не байдужі до своєї справи;

- усі учасники команди зорієнтовані на постійне професійне та особистісне вдосконалення;
- усі учасники команди намагаються підтримувати високий творчий потенціал;
- команда здатна визначати нові напрями в діяльності освітньої організації;
- команда здатна створювати конкурентоздатний продукт.

Однак, команда не може бути ефективною лише завдяки її створенню. Так, наприклад, коли журнал «Sport Illustrated» назвав команду «Los Angeles Clippers» Національної баскетбольної асоціації найгіршою командою в історії професійного баскетболу США та зазначив, що якщо група талановитих людей зібралася разом, то це ще не гарантує високих результатів []. Ефективній роботі команди можуть зашкодити такі фактори: відсутність стабільного складу команди, недостатня автономія членів команди, низький рівень взаємозалежності та відсутність орієнтації на спільну справу.

Серед факторів, які впливають на високі результати командної роботи, виокремлюють наступні: структура команди, рівень мотивації членів команди, стосунки в команді (корпоративна культура).

Разом з тим, слід зазначити, що формування команди, має не лише переваги. В деяких управлінських та професійних ситуаціях можуть проявлятися і певні обмеження командного підходу, про що зазначається в ряді спеціальних досліджень з цієї проблеми:

- це може спостерігатися в ситуації необхідності прийняття швидкого рішення. На прийняття його командою витрачається більше часу.
- командна форма роботи потребує значної концентрації висококваліфікованих працівників на вузькому фронті роботи, що є часто неекономним, нерентабельним, а іноді навіть неможливим.
- для успішної роботи команди необхідно додаткове навчання, тренінги з її членами, а це потребує додаткових витрат.

В процесі функціонування команди може виникати багато труднощів, обумовлених своєрідним «емоційним» зв'язком учасників команди один з одним. Наприклад, члени команди частіше, порівняно з робочими групами, переживають стрес у ситуаціях, коли відбуваються зміни всередині команди, пов'язані з виходом «старого» або входженням в команду «нового» працівника, тобто коли порушуються стабільні міжособистісні стосунки та професійне життя. Для недопущення цього, особливу увагу необхідно приділяти проблемам становлення команди.

Становлення команди – це динамічний процес. Більшість команд перебувають у стані неперервних змін. Та хоча команди не досягають стабільності майже ніколи, існує загальна схема еволюції більшості команд, яка передбачає наявність таких етапів: формування, потрясіння, нормалізація, виконання завдань і розпуск []. Так, на етапі формування

спостерігається високий ступінь невизначеності щодо цілей, структури та лідерства. Цей етап закінчується тоді, коли члени команди починають думати про себе як про частину команди.

Етап потрясінь – це період протистоянь усередині групи. Члени групи погоджуються з існуванням команди, але опираються контролю, який група покладає на особистість. На даному етапі можливим є виникнення конфлікту з приводу того, хто контролюватиме команду. Власне на цьому етапі формується рольова структура учасників команди.

Третій етап розвитку команди – це етап, на якому налагоджуються тісні стосунки і члени команди починають демонструвати здатність до співпраці. Етап нормалізації завершується в момент утвердження структури команди і члени команди поділяють спільний для всіх набір сподівань щодо відповідної ділової поведінки. Наступний етап становлення команди є етапом виконання завдань. Для постійних команд цей етап є останнім етапом їхнього розвитку. Для тимчасових команд – тих, що мають обмежене коло завдань для виконання, - існує ще етап розпуску. На цьому етапі пріоритет переноситься із високого рівня виконання завдання на згортання діяльності.

Таким чином, формування конкурентоздатної управлінської команди є важливим напрямом розвитку сучасного менеджменту. Особливості даного напрямку активно вивчаються і аналізуються вітчизняними та зарубіжними вченими-економістами та психологами. Основною причиною зацікавленості даною сферою досліджень можна назвати зростання цінності розумової праці кожного працівника та можливості об'єднання зусиль різних працівників на вирішення стратегічних завдань розвитку організацій.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): Монографія. – К.: Фірма «ІНКОС», 2007. – 268 с., іл.
2. Ложкин Г. В., Повякель Н. И. Практическая психология конфликта - 2-е издание, стереотипное. – МАУП: Киев 2002. – 196 с.
3. Мучински П. Психология, профессия, карьера. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2004.- 243 с.
4. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. - Издательство Питер-Юг, 2000. – 448 с.
5. Робинс, Стефан П., ДеЧенцо, Девід А. Основи менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2001. – 671 с.
6. <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0> (дата обращения 15.01.2014)

Матеріали надійшли 28 лютого 2014 р.