

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-19>

УДК 334.021

ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ

THE RESEARCH OF THE FORMATION OF AN EFFECTIVE MANAGEMENT TEAM

Шпортько Ганна Юріївна

кандидат технічних наук, доцент,
Національна металургійна академія України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7085-6136>

Карабаш Анастасія Геннадіївна

магістр,
Національна металургійна академія України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3353-2006>

Shportko Hanna, Karabash Anastasia
National Metallurgical Academy of Ukraine

У статті розглянуто проблематику формування та підготовки успішно функціонуючої команди менеджерів, здатної до продуктивної роботи в ринкових умовах, її раціональна структурна організація, взаємодія різних ролей та стилів менеджменту кожного учасника команди для досягнення успіху підприємства. Зазначено, що для створення високоефективної управлінської команди керівництву організації необхідно чітко уявляти, що є командою та за яким етапами можливо її формування. Розглянуто поняття команди та надано визначення уявленню управлінська команда. Проаналізовані проблеми, з якими найчастіше стикається керівництво організації при формуванні напрямків розвитку для підвищення ефективності своєї діяльності. Рекомендовано формування управлінської команди на підприємстві проводити за розробленою методикою, яка складається з шести етапів. Дана пропозиція направлена на підвищення ефективності управлінської команди шляхом структуризації процесу формування команд.

Ключові слова: управлінська команда, командоутворення, ролі та стилі менеджменту, етапи формування команди, ефективність діяльності підприємства.

В статье рассмотрена проблематика формирования и подготовки успешно функционирующей команды менеджеров, способной к продуктивной работе в рыночных условиях, ее рациональная структурная организация, взаимодействие различных ролей и стилей менеджмента каждого участника команды для достижения успеха предприятия. Отмечено, что для создания высокоэффективной управленческой команды руководству организации необходимо четко представлять, что является командой и каковы этапы ее формирования. Рассмотрены понятия команды и дано определение представлению управленческая команда. Проанализированы проблемы, с которыми чаще всего сталкивается руководство организации при формировании направлений развития для повышения эффективности своей деятельности. Рекомендовано формирование управленческой команды на предприятии проводить по разработанной методике, которая состоит из шести этапов. Данное предложение направлено на повышение эффективности управленческой команды путем структурирования процесса формирования команд.

Ключевые слова: управленческая команда, командообразование, роли и стили менеджмента, этапы формирования команды, эффективность деятельности предприятия.

The article deals with the problems of formation and training a well-functioning team of managers capable of working productively under market conditions, its rational structural organization, the interaction of different roles and management styles of each team member to achieve the success of the enterprise. It is noted that in order to create a highly effective management team, the management of an organization must clearly understand what a team exactly is and what are the stages of its formation. The concepts of the team were considered and the definition of the management team was given. The process of the management team formation is shown on the example of a private institution of out-of-school education as it is challenging to take into account all the details in this matter. The most often faced problems by the management of the organization in the formation of directions of develop-

ment to improve the efficiency of their activities were analyzed. It is recommended to form a management team at the enterprise according to the developed methodology. This proposal aims to improve the efficiency of the management team by structuring the team-building process. The formation of the management team is proposed to be carried out in six stages: defining the role of the management team; finding of the composition of the management team (CV review and analysis); interview of applicants; team-building with the PAEI method; implementation of the 'Developer' project; employment of managers and approval of the official status of the team. The first three stages are implemented by the organizer of the management team on his or her own, that is, the owner of the organization, and the next three stages without the active participation of the organizer, but with further monitoring of the process. The proposed methodology will significantly increase the efficiency of the management team, and it will also enable the enterprise to improve the efficiency of decisions made by the management team and the quality of implemented projects. This will in turn have an impact on the performance of the organization, the enhancement of its position in the market, and the increase in its profitability, profit and attractiveness to the customer.

Keywords: management team, team-building, roles and styles of management, stages of team formation, the efficiency of the enterprise's activity.

Постановка проблеми. Як відомо, основна мета бізнесу – максимізація прибутку, і для досягнення цього показника будь-якої організації в першу чергу важливо отримувати якісний результат діяльності, який безпосередньо залежить від знань, навичок і компетенцій її співробітників.

Керівники і власники сучасних підприємств вважають, що значний економічний успіх може бути досягнутий за рахунок використання нових технологій управління. Однією з таких технологій є організація управління підприємством за допомогою використання командного менеджменту і створення високо-ефективних управлінських команд. Для цього кожен керівник повинен визначити ціль утворення команди, знати, що таке команда, як нею управляти, як слід розподіляти завдання і ролі в команді, а ще усвідомлювати той факт, що формування ефективної команди вимагає чималу кількість часу і ресурсів. Незважаючи на велику кількість підходів до формування управлінської команди, не всі з методик застосовні на практиці. Більш того ефективність використання даного інструменту залежить від комбінації чинників, умов і стану організації.

Проблема формування і існування управлінської команди для підвищення якості та темпів прийняття управлінських і стратегічних рішень, забезпечення більшої гнучкості організаційної структури, підвищення якості взаємодії та розвитку системи управління, підвищення ефективності та результативності функціонування є актуальною для організацій всіх видів діяльності.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Про командний менеджмент і способи його використання, фахівці в області високоефективного менеджменту, організаційного розвитку та соціальної психології заговорили відносно недавно. Різні форми командного менеджменту – є предметом

пильної уваги багатьох вчених і практиків-управлінців. Дослідження, присвячені специфіці визначення команди, становленню управлінських команд в організації, а також різними технологіями формування команд, представлені серед таких авторів як Р. Мередіт Белбін і І. Адізес, Марджерісон і МакКен, К. Новак і М. Геллерт. Д.У. Кейрсі. Також вітчизняні дослідники, як Мурашко М.І., Скібіцька Л.І., Колпаков В.М., Муха Р.А. та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Використання команди як управлінського інструменту є найбільш виправданим і ефективним для переходу організації до якісно нового рівня функціонування, тому ціллю статті є розробка методик формування ефективної управлінської команди в організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасних ринкових відносин, жорсткої конкуренції і великої кількості варіацій пропозицій в сфері освітніх послуг, для того, щоб компанія функціонувала і економічно процвітала в довгостроковій перспективі необхідно не просто розподілити обов'язки між рівнозначними менеджерами, а зробити так, щоб ці люди утворили команду. Вона повинна бути ефективною і результативною, і при цьому працювати на перспективу. Ефективність і результативність в довгостроковій перспективі – це і є успішний командний менеджмент.

Командний менеджмент – це способи взаємної мобілізації, коли в колективі домагаються істотно більшого в порівнянні з тим, що змогли б зробити, діючи поодиноці. Команда є основою організації. Існують певні причини для формування команд та фактори, що впливають на їх утворення.

Що стосується реалізації процесу формування управлінської команди, то очевидно, що врахувати всі деталі при цьому досить непросто. Через це можуть відбуватися деякі складності. За згодою керівників приватного закладу

позашкільної освіти були проаналізовані проблеми, з якими найчастіше стикається керівництво організації при формуванні напрямків розвитку для підвищення ефективності діяльності підприємства. Досліджувана організація позиціонує себе як перше в Україні підприємство з надання STEM-освіти вищого сегмента. Акронім STEM (S – science, T – technology, E – engineering, M – mathematics) вживається для позначення популярного напрямку в освіті, що охоплює природничі науки (Science), технології (Technology), технічну творчість (Engineering) та математику (Mathematics). Це напрям в освіті, при якому в навчальних програмах посилюється природничо-науковий компонент + інноваційні технології.

При аналізі існуючої структури управління досліджуваного підприємства простежується чітка ієрархія та переважаючий бюрократичний стиль управління. Керівництво організації прикладає всі зусилля для вирішення поточних проблем але не враховує можливі загрози в майбутньому. Великі витрати часу і фінансових ресурсів на подолання поточних проблем є причиною неможливості побудови планів і цілей на розвиток організації в довгостроковий період.

З урахуванням зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу використання команди як управлінського інструменту є найбільш виправданим і ефективним для формування подальших напрямків розвитку підприємства. Для створення високоефективної управлінської команди керівництву організації необхідно чітко уявляти, що є командою та за яким етапами можливо її формування. В літературі існують чисельні підходи до трактування поняття «команда». Деякі з них наведено в [1, с. 55].

Команда – це група з двох або більше осіб, які регулярно взаємодіють та координують свою роботу для досягнення спільної мети.

Команда – це група людей, що працюють разом для досягнення конкретної бізнес-цілі.

Команда – це спосіб побудови організації з урахуванням реальних якостей її співробітників, заради максимального ефективного досягнення цілей організації.

Команда – група людей, покликана виконувати певну роботу, яка працює на лідера, котрий дає завдання та розподіляє роботу, функції між її членами.

Команда – невелика група людей з різною підготовкою, залучених із різних сфер, що працюють разом для вирішення специфічних задач.

Управлінська команда – це група взаємодоповнюючих фахівців-управлінців, які пов'язані між собою чітким розумінням місії,

мети і методів управління, здатні здійснювати повний закінчений цикл управлінської діяльності в організації, проявляючи творчість, беручи на себе відповідальність і задовольняючи особисті потреби і інтереси.

Формування управлінської команди на підприємстві рекомендується проводити за розробленою методикою. Дана пропозиція направлена на підвищення ефективності управлінської команди шляхом структуризації процесу формування команд.

Формування управлінської команди пропонується проводити в шість етапів: 1) визначення ролі управлінської команди; 2) визначення складу управлінської команди та пошук кандидатів (розгляд та аналіз резюме); 3) проведення інтерв'ю кандидатів; 4) командоутворення за методом PAEI; 5) впровадження проекту «Developer»; 6) працевлаштування менеджерів та затвердження офіційного статусу команди.

Перші три етапи реалізуються самим організатором управлінської команди, тобто власником організації. А наступні три етапи без його активної участі, але за подальшим спостереженням за процесом.

По-перше власнику організації слід визначити ціль створення управлінської команди та її роль в організаційній структурі компанії. Якими повноваженнями володіє дана команда? Які ресурси доступні? Хто має і не має право втручатися в її діяльність та інші питання. Це дозволить йому визначити ресурси, необхідні для створення команди та її функціонування, і спрогнозувати бажаний результат.

В організації, що досліджується, виникла необхідність створення довгострокової управлінської команди для аналізу та оцінки ситуацій, прогнозування та розробки стратегій, підготовки та прийняття рішень на постійній основі для подальшого розвитку.

Визначення складу управлінської команди проходить з огляду на специфіку діяльності та при узгодженні з власником організації. В команду разом з генеральним директором повинні увійти менеджер з адміністрування, HR-менеджер і менеджер з навчального процесу. На етапі пошуку кандидатів для ефективної обробки і аналізу резюме пропонується класифікувати менеджерів по трьом категоріям: А, В, С. Характеристики категорій було ретельно розглянуто в роботі [2].

При перегляді резюме слід звертати увагу на попередню сферу роботи кандидата, залученість в проектах та інші форми командної роботи, специфіку посади, яку він займав, досвід роботи, наявність власних розробок для поліп-

шення функціонування організації, цінності та захоплення, додатковий розвиток, як професійних знань та навичок, так і особистісних.

Після того, як були відібрані кращі кандидати, виходячи з резюме, вони запрошуються на інтерв'ю. Інтерв'ю – є третім етапом у формуванні команди. Для його якісного проведення краще задіяти в цьому процесі інтуїцію двох менеджерів [3, с. 72–83]. Власник підприємства задає структуру і напрямок співбесіди, в той час, як генеральний директор деталізує і уточнює інформацію, отриману від кандидата. В ході спілкування кандидат і генеральний директор можуть відступати від теми бесіди, ставити додаткові питання. Перевагою даного методу є здатність створення затишної атмосфери і більш детального вивчення особистих якостей кандидата, що є однією з головних потреб при формуванні управлінської команди.

Для оцінки компетенцій кандидата на кожну посаду пропонується впровадити «чек-лист». В «чек-лист» компетенцій кандидата, враховуючи його посаду, входять професійні і особистісні компетенції. Оцінка компетенцій здійснюється за бальною системою від 0 до 4. Максимальний бал свідчить про добре розвинені компетенції.

У свою чергу для оцінювання кожної компетенції по кожній посаді генеральний директор в ролі інтерв'юера використовує різні інструменти при проведенні співбесіди. Застосовуючи при цьому поведінкові запитання, основою яких є ретельний аналіз відповідей.

За підсумками співбесіди і виходячи з аналізу «чек-листа» компетенцій, генеральний директор і власник приймають рішення про подальшу співпрацю з кандидатами, які набрали більшу кількість балів з необхідних компетенцій і відповідають усім вимогам на розглянуту посаду.

На четвертому етапі є необхідність в інтегруванні кращих кандидатів у взаємодоповнюючу управлінську команду, яка ефективно функціонує. Працюючи в команді, кожний співробітник виконує дві ролі. Перша з них найбільш очевидна – професійна роль. Друга роль – командна роль, в основі якої лежать особисті дані. Для того щоб команда була ефективною, ці ролі повинні бути в ній збалансовані. Складність полягає в тому, що всі менеджери даної команди – абсолютно різні люди, зі своїми принципами, з різними підходами і способом мислення, але в подальшому погоджуються на успішну спільну роботу з метою підвищення ефективності діяльності всієї організації. Різниця стилів управління автоматично породжує конфлікт і розбіжність у поглядах, навіть якщо всі члени команди – зрілі люди, готові до ді-

логу. Важливо визнати, що конфлікти і розбіжності – неминучий і навіть бажаний аспект управління, якщо навчитися спрямовувати їх в конструктивному руслі. Для вирішення даного завдання, пропонується скористатися послугами компанії, яка крім спеціалізації в підготовці кадрів, необхідних для підприємств, що надають послуги з позашкільної STEM-освіти, займається ще командоутворенням за методологією І. Адізеса. Власне однією з головних умов створення ефективної управлінської команди є спільне навчання та підготовка до спільної взаємодії, трансформація в команду з визначенням ролей та стилів менеджменту по PAEI моделі (за допомогою PAEI-тесту по визначенню однієї з чотирьох ролей менеджменту). При розшифруванні PAEI-коду кожного кандидата робиться висновок про доцільність його подальшого навчання роботі в команді та співробітництво в цілому. Запропонований компанією курс «Управління персоналом: командоутворення за методом Адізеса» складається з 3 модулів. Кожен модуль має свою тематику та програму. В кінці модуля обов'язково підбиваються підсумки.

За підсумками проходження даного курсу керівництво компанії надає власнику організації рекомендації щодо готовності команди до роботи і визначення ролі кожного менеджера в команді. Грунтуючись на дані рекомендації і з огляду на власну оцінку і класифікацію PAEI-ролей кандидатів, власник приймає рішення про впровадження даної команди в роботу, її реорганізацію, або виключення.

Для того, щоб оцінити готовність сформованої команди до роботи треба доручити новим співробітникам ту роботу, яку їм уже траплялося успішно виконувати в минулому [3, с. 72–83]. З огляду на специфіку сфери діяльності підприємства, пропонується запровадити проект «Developer», за результатами якого можливо визначити не тільки готовність команди до роботи, а ще ефективність та результативність її функціонування для підприємства.

Цілі проекту «Developer»: спостереження за взаємодією команди; оцінка ефективності командної роботи, що сформована за методом PAEI; оцінка ефективності використання інструментів управління; робота з конфліктами в професійній команді; оцінка результативності роботи управлінської команди. Проект розрахований на 1 місяць та передбачає впровадження нового STEM-курсу, успішна реалізація якого, за сприятливих умов та ефективної діяльності команди менеджерів, має принести підприємству очікуваний прибуток.

Ефективна діяльність управлінської команди виражається як у показниках діяльності самої команди, так і у показниках всієї компанії в цілому. Діяльність команди буде оптимальною та ефективною, якщо підприємством будуть досягнуті бажані фінансові та економічні результати. За сприятливих результатів проходження командою менеджерів п'ятого етапу – проекту «Developer» – можна визначити загальну економічну ефективність від впровадження сформованої команди, виділивши два види ефективності її діяльності – економічну та організаційну. На основі виділених ефективностей можна розрахувати індикатори, що дозволять встановити поточний рівень діяльності команди менеджерів у двох напрямках та визначити запропонований в [4, с. 99] інтегральний показник результативності її діяльності.

Завершальним етапом в формуванні управлінської команди на підприємстві є «працевлаштування менеджерів команди та затвердження офіційного статусу команди». На цьому етапі відбувається складання та підписання трудових договорів між роботодавцем та членами команди. Окрім базового трудового договору, пропонується скласти додатковий договір на підписання – NDA (Non-disclosure agreement, в перекладі з англійської означає «Угода про нерозголошення»). Необхідність укладання договору NDA для досліджуваного підприємства полягає в унікальності розроблених методик навчання в сфері STEM-освіти та загалом в специфіці його функціонування. Для затвер-

дження офіційного статусу команди в компанії складаються документи для позначення роботи управлінської команди – це загальний статут, загальний протокол і спеціалізовані регламенти.

Після створення управлінської команди зміни відбудуться не тільки в кількісному і якісному складі колективу підприємства, але й в організаційній структурі управління, яка забезпечить стабільне ефективне функціонування усіх її елементів, що є запорукою ефективної роботи підприємства в цілому на довгостроковий період.

Висновки. Таким чином, використання команди як управлінського інструменту є найбільш виправданим і ефективним для формування подальших напрямків розвитку підприємства. Під час дослідження особливостей створення ефективної управлінської команди хотілося б зазначити що для приватного навчального закладу практика командування є новою, але, незважаючи на це, може бути вельми успішною і ефективною. Керівництву закладу рекомендовано формування управлінської команди проводити за розробленою методикою, яка складається з шести етапів. Підвищення ефективності діяльності управлінської команди досягається шляхом структуризації процесу її формування. Завдяки цьому підвищиться результативність прийнятих управлінською командою рішень і якість реалізованих проектів. Що, в свою чергу, вплине на показники діяльності організації, зміцнення її позиції на ринку, підвищення привабливості в очах клієнта, рентабельності і прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник для здобув. ступеня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2018. 512 с.
2. Шпортько Г.Ю., Карабаш А.Г. Менеджер як ключовий елемент системи управління. *Nowoczesna nauka: teoria i praktyka* : Mater. IV Międz. Konf. Nauk.-Prakt. / Pod red. Stanisława Kowalczyka. Warszawa : Nowa nauka, 2020. S. 36–37.
3. Том Демарко Deadline. Роман об управлениі проектами. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2020. 336 с.
4. Тарнавський М.І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств : дис. канд. економ. наук : 08.00.04. Львів, 2018, 225 с.

REFERENCES:

1. Dovghanj L.Je., Veduta L.L., Mokhonjko Gh.A. (2018) *Tekhnologhii upravlinnja ljudsjkymy resursamy* [Technologies of human resources management]. Kiev: KPI named after Igor Sikorsky. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275> (accessed 28 March 2021). (in Ukrainian)
2. Shportjko Gh.Ju., Karabash A.Gh. (2020) Menedzher jak kljuchovyj element systemy upravlinnja [Manager as a key element of the control system]: Proceedings of the IV międzynarodowej konferencji „Nowoczesna nauka: teoria i praktyka” (Poland, Warsaw, April 8, 2020) (eds. Stanisława Kowalczyka), Warsaw: Nowa nauka, pp. 36–37.
3. Tom Demarko (2020) Deadline. Roman ob upravlenii proektami [The Deadline. A Novel About Project Management]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber. (in Russian)
4. Tarnavskyj M.I. (2018) Ekonomichne ocinjuvannja ta pobudova orghaniv upravlinnja personalom pidpryjemstv [Economic evaluation and construction of personnel management bodies of enterprises] (PhD Thesis), Lviv: Lviv Polytechnic National University. (in Ukrainian)