

УДК 338.242:334.716.003

Остапенко О.М.

*кандидат педагогічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту, економіки та права
Кіровоградської льотної академії
Національного авіаційного університету*

Ситник О.Ю.

*кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту, економіки та права
Кіровоградської льотної академії
Національного авіаційного університету*

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ НА АВІАЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

THEORETICAL FOUNDATIONS OF FORMATION OF EFFECTIVE MANAGEMENT TEAM AT AN AIRCRAFT PLANT

АНОТАЦІЯ

Статтю присвячено розкриттю сутності дефініції «управлінська команда»; визначенню факторів, які впливають на її продуктивність та створення, а також виділення основних цілей діяльності управлінської команди, таких як лідерство, підвищення ефективності діяльності, необхідність організаційного розвитку. Запропоновано основні методи та прийоми з формування ефективної управлінської команди на авіаційному підприємстві.

Ключові слова: технологія, групова динаміка, управлінська культура, керівник, команда, управлінська команда.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена раскрытию сущности дефиниции «управленческая команда»; определению факторов, влияющих на ее производительность и создания, а также выделение основных целей деятельности управленческой команды, таких как лидерство, повышение эффективности деятельности, необходимость организационного развития. Предложены основные методы и приемы по формированию эффективной управленческой команды на авиационном предприятии.

Ключевые слова: технология, групповая динамика, управленческая культура, руководитель, команда, управленческая команда.

ANNOTATION

The article is devoted to the disclosure of the essence of the concept «management team»; determination of the factors that affect its performance and creation, as well as highlighting the main objectives of the management team, such as: leadership, improvement of efficiency, need for organizational development. The basic methods and techniques for the formation of an effective management team at the aviation company have been suggested.

Keywords: technology, group dynamics, management culture, leader, team, management team.

Постановка проблеми. Останнім часом все більше дослідників і спеціалістів досліджують питання налагодження командної роботи колективу підприємства як чинника підвищення продуктивності праці персоналу. З огляду на це різновиди командного групового управління стають предметом пильної уваги науковців, що також пояснюється високою динамічністю технологічних, економічних і соціальних процесів, які вимагають радикального перегляду таких ключових понять: «управління» та «організація».

Керівники та власники сучасних авіаційних підприємств усвідомлюють, що економічний успіх залежить не тільки від наявності активів, доступних інвестицій і ефективних технологій, а й від того, наскільки на підприємстві організована та розвинена політика управління персоналом як ефективна управлінська команда.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам визначення ефективності діяльності управлінської команди було присвячено праці зарубіжних учених, таких як М. Армстронг, Л. Греттон, Т. Еріксон, М. Латуха, Р. Саймонс, Ю. Шаргородська та ін. Вони зробили значний внесок у розвиток теоретичних аспектів визначення ефективності управлінського персоналу. Різні аспекти діяльності команд вивчали і російські дослідники, серед яких Т. Грабенко, А. Єгоршиним, Т. Зінкевич-Євстігнеєвою, Л. Сарган, С. Тідором, Д. Фроловим, С. Файбушевичем та ін. Окремі аспекти формування ефективних управлінських команд на матеріалі діяльності українських організацій досліджували В. Барко, Л. Карамушка, М. Коваленко, Г. Ложкін, С. Максименко, Л. Слободянюк та ін.

Постановка завдання. Розкрити сутність управлінської команди; визначити фактори, які впливають на продуктивність управлінської команди; запропонувати методи та прийоми формування ефективної управлінської команди на авіаційному підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес організації формування управлінської команди вимагає максимальної віддачі професіоналів менеджерів компанії протягом тривалого часу, залучення до роботи психологів, тренерів та лідерів. Формування управлінської команди – перший крок до досягнення високо результативного стратегічного управління будь-якої компанії. Неможливо створити прибутковий і ефективний бізнес, обійшовши проблему формування команди,

розв'язання якої необхідне для успішного життєвого циклу компанії.

Проте на більшості підприємств України, особливо авіаційних, створенню управлінських команд приділяють замало уваги, такою практикою займаються лише окремі управлінці. В зарубіжній науковій літературі, зокрема в американській, поняття «управлінська команда» зустрічається набагато частіше, ніж управлінський персонал. На противагу цьому українські та російські науковці, навпаки, частіше використовують у своїх працях поняття «управлінський персонал».

Під управлінською командою слід розуміти грамотно організовану групу співробітників, у якій між учасниками, окрім гармонійних особистих стосунків, підтримується високий рівень співпраці для досягнення конкретних цілей підприємства, а також існує спільна відповідальність за результати перед ним [8, с. 100].

Формування управлінської команди – окремий напрямок, в якому всі зусилля спрямовані на відбір фахівців з трудового управлінського резерву колективу або із залучених фахівців, які підходять для реалізації саме цього проєкту, які дозволять уникнути можливих фінансових втрат, налагодити роботу кожного співробітника в рамках єдиної системи.

Функціонування провідних закордонних підприємств свідчить про необхідність створення ефективної команди. Команда – це невелика кількість людей (найчастіше 5–7, рідше до 15–20), які поділяють цілі, цінності й підходи до реалізації спільної діяльності та приналежність свою і партнерів до цієї групи. Крім того, члени команди мають взаємодоповнюючі навички, несуть відповідальність за результати, здатні виконувати будь-які внутрішньо групові ролі [1, с. 45].

Управлінська команда формується за ознакою довіри, рівноправності і професіоналізму. Однак не варто вважати, що всі учасники управлінської команди мають той же статус, що й основний керівник. Наприклад, у них достатньо повноважень для прийняття управлінських рішень, але по своїй суті жоден з них не управлінець у певному сенсі. Вони є помічниками керівника.

Вищезазначене означає, що управлінська команда – це єдиний організм, у якому протікають складні соціально-психологічні процеси.

Управлінська команда на авіаційному підприємстві складається з топ-менеджерів, тобто з групи людей, які відповідають за постановку та успішну реалізацію завдань стратегічного розвитку підприємства [3, с. 93].

Основними функціями управлінської команди є вироблення перспективних рішень (планування, можливі маркетингові стратегії на ринку, зміни в організаційній структурі, призначення або відставка найвагоміших співробітників тощо), прийняття колективних рішень, взаємодопомога. До цих функцій не

належить вирішенням проблем оперативного рівня. Це пояснюється тим, що робочий час кожного з учасників управлінської команди коштує занадто дорого порівняно з оплатою праці тих співробітників, у чиї обов'язки входять зазначені питання.

Зазвичай стратегічне завдання вирішують голосуванням. У цьому й полягає сенс існування управлінської команди – колективно розглядати будь-яку ситуацію або проблему і приймати більш зважені рішення.

Будь-яка управлінська команда складається з вузькопрофільних фахівців, які у певній сфері – професіонали своєї справи. Зразковий склад управлінської команди – це генеральний директор, виконавчий директор, фінансовий директор, комерційний директор і т.п., адже одній людині (керівнику) дуже складно орієнтуватися у всіх сферах бізнесу [4, с. 87].

Відомі дослідники В. Концевата та А. Зелена запропонували поділити завдання, які може вирішити управлінська команда, на два види: вирішення назрілих проблем та регулярний моніторинг організаційної ситуації й вироблення стратегічних рішень у випадку нестабільної ситуації [4, с. 46].

Вітчизняний науковець О. Солодуха звертає увагу на такі ключові особливості формування управлінської команди з позиції адміністрування цього процесу як те, що лідер управлінської команди повинен володіти граничним рівнем професійної компетенції за всіма напрямками діяльності команди; управлінська команда повинна бути структурована за рівнями лінійної підлеглості та функціональними службами підприємства; за ключовими напрямками діяльності управлінської команди, лідеру, як координатору процесу адміністрування всіх робіт, повинен підпорядковуватися лише один член команди, що має визначені лінійні або функціональні повноваження [4, с. 52].

Отже, основною метою створення управлінської команди є досягнення певного ефективного результату діяльності підприємства. Тому важливу роль відіграє оцінювання функціонування управлінської команди.

Для оцінки діяльності команди Л. Томпсон пропонує застосовувати формулу Штейнера [6, с. 84]:

$$ФП = ПП + С - З, \quad (1)$$

де ФП – фактична продуктивність; ПП – потенційна продуктивність; С – синергія; З – загрози діяльності.

Як бачимо з формули, фактична продуктивність команди залежить від трьох факторів: потенційної продуктивності управлінської команди, синергії та загроз. Потенційна продуктивність, у свою чергу, залежить від таких чинників: вимоги, що ставляться самим завданням, яке команді необхідно виконати; ресурси – у такому контексті це компетенції, якими наділений керівник та інструменти, використовуваним у своїй діяльності; алгоритм виконання дій

для досягнення поставленої мети. Він містить у собі також певні способи, за допомогою яких управлінська команда розв'язує поставлене перед нею завдання.

Синергія відображає те, що може покращитись за рахунок командної роботи порівняно з індивідуальною. Загрози – це помилки взаємодії команди, які можуть виникнути в разі існування недоліків координації чи мотивації. Завданням керівників є створення умов для виникнення синергії, стримуючи при цьому можливі загрози.

Рівень командної взаємодії є важливим етапом у визначенні ефективності використання управлінського персоналу, але, на нашу думку, формула, запропонована Штейнером, дає лише приблизне значення, а отже, визначити потенційну продуктивність, загрози та синергію з вірогідною достовірністю неможливо. Для цього використовують приблизні значення на зразок бальної оцінки, які варіюються у певному діапазоні.

З огляду на викладене доцільно розглянути досвід започаткування командних форм діяльності у сфері менеджменту й адаптувати найбільш сприйнятливі, ефективні та оптимальні методи, прийоми та засоби до організаційно-функціональних потреб авіаційних підприємств. Адже в Україні окремі аналітики підкреслюють необхідність формування команди з людей, об'єднаних однією метою і спільністю інтересів, використовуючи важелі для їх «особистої відданості» і навіть «матеріального заохочення в межах можливостей». Крім того, зазначається, що управлінська команда має поєднуватися «корпоративними, політичними та іншими зв'язками» [4, с. 48].

Виходячи з вищевикладеного, група особисто відданих і матеріально заохочених працівників, об'єднаних корпоративними й політичними зв'язками, може функціонувати як управлінська команда [6, с. 94].

На наш погляд, управлінська команда, діяльність якої ґрунтується на принципах «особистої відданості», «матеріального заохочення» і «корпоративних зв'язках», не зможе повністю виконати вищезазначені функції і діяти на користь власних інтересів. Тому управлінські команди доцільно створювати лише в тих структурах та ієрархічних рівнях управління підприємством, де й коли вони можуть дати необхідний управлінський ефект, забезпечити перехід на новий рівень організаційного розвитку.

У зв'язку з цим доцільно розглянути фактори, які впливають на формування управлінської команди в бізнес-структурах як «організаційної форми колективного управління». Як зазначає Т. Базаров, будь-яка команда утворюється для виконання певного завдання, а тому однією з головних є характеристика типу спільної діяльності, що визначає структуру, складність і нестандартність вирішувального завдання. Автор приводить чотири типи

організації спільної діяльності: спільно-індивідуальний, спільно-послідовний, спільно-взаємодіючий, спільно-творчий. Тип завдання як тип спільної діяльності визначає формальну структуру команди з її затвердженням керівництвом, рольовий склад, перелік знань, умінь і навичок, якими повинні володіти учасники команди, терміни виконання завдання, ступінь контролю його виконання з боку керівництва [1, с. 148].

Управлінська команда на авіаційному підприємстві формується для виконання переважно організаційно-розпорядчих функцій, втілення соціально-економічних програм, здійснення державної політики тощо. Реалізація цих завдань потребує використання командою управлінців різних типів організації спільної діяльності: спільно-індивідуальний тип застосовується під час спільної підготовки й індивідуального прийняття управлінських рішень; спільно-послідовний тип реалізується шляхом перерозподілу і делегування повноважень між учасниками управлінської команди; спільно-взаємодіючий і спільно-творчий типи запроваджуються на етапі втілення управлінських рішень. До того ж тип завдання, як тип спільної діяльності, не визначає формальну структуру управлінської команди. Остання утворюється виходячи із завдань і функцій підприємства, функціональних обов'язків певних структурних підрозділів, а також обов'язків конкретних працівників у межах загальних завдань і повноважень певного структурного підрозділу.

Перелік знань, умінь і навичок, якими повинні володіти працівники авіаційних підприємств, учасники команди, визначається чітко встановленими і відносно стабільними обов'язками й посадовими вимогами, терміни виконання завдання, ступінь і види контролю встановлюються нормативно-правовими документами.

Наступний чинник утворення команди пов'язаний з характеристикою зовнішнього організаційного середовища, з яким вона взаємодіє. Зовнішній контекст охоплює організаційний клімат, компетентність керівних органів «материнської організації» в управлінні командною діяльністю, складність і структурованість зовнішнього світу, наявність та якість систем контролю.

Крім того, необхідним є дотримання офіційності під час виконання роботи; рівень виконавської дисципліни та ініціативності від підлеглих; значення, що надається дотриманню розпорядку дня, одягу, індивідуальним особливостям, наявність правил і принципів ведення роботи або підкреслення важливості лише результатів, ґрунтовність і терміни планування роботи [1, с. 218].

Культурний контекст усередині команди характеризується такими рисами: сприйняття й дотримання всіма учасниками командних норм і цінностей, способи поділу влади, згуртованість

членів команди, найбільш притаманні способи організації та здійснення командної взаємодії (командних процесів: координації, комунікації, розв'язання конфліктів і прийняття рішень, налагодження зовнішніх зв'язків), розподіл ролей [2, с. 54].

Особливості формування управлінської команди в системі авіапідприємств зумовлені ієрархічним характером її організаційної побудови. Жорстка управлінська вертикаль, персональна відповідальність за дії чи бездіяльність об'єктивно зумовлюють використання адміністративних методів і стилів управління керівником-лідером. Тому запровадити управлінську команду в таку систему досить складно. Підтвердженням цього слугує принцип першого керівника, відповідно до якого «при організації виконання важливих завдань контроль залишається за першим керівником, оскільки тільки він має право й можливість вирішувати або передоручати вирішення будь-якого питання» [6, с. 166]. Не стільки навмисно, скільки підсвідомо керівник-лідер налаштовується на авторитарний спосіб управлінських дій, прагне до повного контролю над ситуацією. Цим самим порушується принцип делегування повноважень, тому що він передбачає контроль результатів діяльності з боку керівника, а не контроль за процесом виконання. Тому процес формування й діяльності управлінської команди пов'язаний зі зміною насамперед психологічних стереотипів її лідера, а вже потім – міжособистісних відносин керівника та підлеглих.

Крім того, під час формування управлінської команди необхідно враховувати групову динаміку. Аналіз поля сил групи дозволяє лідеру визначити шляхи і засоби підвищення її ефективності. Відповідно до висновків О. Філь, група є відкритою соціальною системою з низкою сил та векторів, що діють з протилежних сторін. За умови рівного розподілу сил досягнути кардинальних змін практично неможливо. Тобто ситуація в групі буде змінюватись залежно від збільшення або зменшення балансу сил. Наприклад, якщо керівник вирішив трансформувати неефективну управлінську команду в ефективну, то він повинен розробити стратегію і тактику мінімізації або врахування впливу негативних факторів на функціонування групи. Згідно з теорією О. Філь, цей крок називають розморожуванням, і він є першим етапом процесу змін. Наступний крок передбачає створення і вивчення нових норм, цінностей і поведінки [7, с. 21].

У системі авіаційного підприємства це означає розробку кодексу етики працівника, запровадження в роботу управлінської команди практики дотримання принципів управлінської діяльності, принципів, безпосередньо пов'язаних з людським фактором.

Заключним етапом є заморожування результатів. Внаслідок реалізації стратегії і тактики

перетворення управлінської команди на ефективну вона перебуває в точці рівноваги, в якій існують сили, що підтримують нову поведінку. Інакше кажучи, техніка покращення ефективності управлінських команд передбачає використання аналізу поля сил.

Формування й діяльність управлінської команди на авіаційному підприємстві пов'язані з певними труднощами, викликаними особливостями вітчизняної управлінської культури, ієрархічним характером системи управління, що зумовлює її закритість, обмеженість делегування повноважень лідером команди, його персональну відповідальність за виконання управлінських рішень. Тому, запроваджуючи командний стиль роботи, керівнику варто пам'ятати такі технічні аспекти: не всі працівники і не завжди готові взяти на себе відповідальність, оскільки окремим з них працювати без прояву ініціативи набагато спокійніше та зручніше; створюючи управлінську команду, керівник має усвідомити, що командне управління забирає багато часу для узгодження окремих питань з учасниками команди. А в умовах динамічної зміни соціально-економічної та ринкової ситуації від них вимагається оперативне узгодження та дії. Тому практика поділу рішень на ті, що приймає керівник, і на ті, що приймає команда, навряд чи дасть позитивні результати; відсутність спільної менеджерської мови – проблема, притаманна більшості організацій у межах СНД. Через відсутність у всіх менеджерів найвищої ланки загальної організаційної «картини», загальних управлінських технологій управлінська команда не може бути [5, с. 102].

Також необхідно враховувати чотири головних підходи до формування ефективної команди саме на авіаційному підприємстві: цілепокладаючий підхід – ґрунтується на вдосконаленні умінь членів групи здійснювати вибір і реалізовувати групові цілі; міжособистісний підхід – зацентований на покращенні міжособистісних відносин у групі й базується на впливі міжособистісної компетентності на ефективність групи як команди; рольовий підхід – коли командні ролі складаються з ареалів ролей, що частково перетинають один одного; проблемний підхід до формування команди – послідовне вирішення командних проблем задля досягнення головного командного завдання.

Отже, побудова команди є різнобічним процесом, що охоплює майже всі рівні й сторони життєдіяльності організації. У системі авіаційного підприємства формування управлінської команди є важливою невід'ємною складовою організаційного консультування та процесом організаційного розвитку, спрямованого на забезпечення виконання організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій, що дозволяють: задовольняти особисті інтереси членів команди; успішно здійснювати взаємодію в команді; забезпечувати виконання

поставлених перед командою завдань; створювати неформальну та доброзичливу атмосферу; обговорювати із залученням усіх учасників поставлені завдання; висловлювати власні ідеї та почуття; вирішувати конфлікти та розбіжності між членами команди шляхом вираження та центрування ідеї і методів, а не особистостей.

Висновки. Аналіз досвіду започаткування командних форм діяльності у сфері бізнесу свідчить про широку методологічну й концептуальну різноманітність підходів до побудови управлінських команд. Одними з головних факторів побудови управлінської команди визначають феномен лідерства, підвищення ефективності діяльності, необхідність організаційного розвитку. Чинниками формування управлінської команди на авіаційному підприємстві є необхідність виконання завдань і функцій, управлінський вплив на соціально-економічне й політичне середовище.

Формування команди управлінців необхідно здійснювати за допомогою механізмів, що охоплюють як організаційні, так і особистісні аспекти, забезпечуючи в такий спосіб комплексність командоутворюючих процесів. Врахування нормативно-правової та лінійно-ієрархічної специфіки системи авіаційного підприємства є передумовою успішного вирішення багатьох проблем, що постають перед керівником та учасниками команди: обмеженість делегування владних повноважень лідером команди, його персональна відповідальність за виконання управлінських рішень і неготовність працівників взяти на себе відповідальність; урегулювання питання поділу рішень на ті, що приймає керівник, і на ті, що приймає команда; пошук спільної менеджерської мови й коригування власного стилю управління і спілкування; визначення притаманних лише цій команді ролей і позицій тощо.

У подальших дослідженнях вважаємо за необхідне розглянути команду управлінців на авіаційному підприємстві як чинник професіоналізму, культури й дисципліни управлінської діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмкина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
2. Гамага О.О. Внутрішньогрупові відносини як регулятор успішної діяльності управлінської команди / О.О. Гамага // Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. акад. С.Д. Максименка. – К., 2008. – С. 54–61.
3. Карамушка Л.М. Технологія формування конкурентоздатної команди / Л.М. Карамушка, О.А. Філь // Технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: ІНКОС, 2005. – С. 85–110.
4. Концева В.В. Проблеми створення та функціонування управлінської команди на підприємстві / В.В. Концева, А.А. Зелена // Вісник національного транспортного університету. – 2008. – № 17. – С. 47-51.
5. Латуха М.О. Обучение управленческих команд и его особенности в российских компаниях / М.О. Латуха // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8 «Менеджмент». – 2009. – Вып. 2. – С. 92–117.
6. Томпсон Л. Создание команды / Л. Томпсон; пер. с англ. Е. Бугаева. – М.: Вершина, 2006. – 544 с.
7. Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди освітньої організації: навч. прогр. для підгот. менеджерів освітніх організацій та практ. психол. / О.А. Філь; за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: Міленіум, 2004. – 40 с.
8. Gratton, L., Erickson, T.J., 2007. Eight Ways to Build Collaborative Teams. Harvard Business Review, 85 (11), pp. 100-109.