

## ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

**І. В. ШУЛЬЖЕНКО**, кандидат економічних наук, доцент;  
**О. М. ПОМАЗ**, кандидат економічних наук, доцент  
(Полтавська державна аграрна академія)

**Анотація.** Командне управління є ключовим чинником досягнення організаційного успіху за рахунок грамотної мотивації працівників, характерними особливостями яких є гнучкість і здатність робити все необхідне для досягнення успіху організації. Мета статті полягає у виявленні особливостей створення ефективної управлінської команди в організації, спираючись на мотивування її працівників за допомогою нетрадиційних форм мотивації, зокрема на теорію R-мотивації. Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких методів дослідження: логічного й порівняльного аналізу, групування. Надано пропозиції щодо мотивації працівників під час формування управлінської команди, акцентуючи увагу на нетрадиційних формах мотивації. Ефективність роботи управлінської команди полягає в можливості більш повного використання потенціалу її членів за допомогою нетрадиційних способів мотивації.

**Ключові слова:** управлінська команда, високоефективний менеджмент, ризик, нетрадиційні форми мотивації, теорія R-мотивації, синергія.

Ефективність роботи підприємства пов'язана з командним підходом до управління як одним із факторів її організаційного розвитку та високоефективного менеджменту. Ми вважаємо, що під час формування управлінської команди потрібно дотримуватись певних положень. Зокрема, доцільним буде використання теорії R-мотивації, згідно з якою працівники мотивуються відповідно до їх відношення до ризику. Перспективність цього для діяльності організації полягає в можливості більш повного використання потенціалу членів команди, використання переваг командного управління.

Теоретичну та методологічну основу дослідження становили праці таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як М. Белбін, Д. А. Веттен, Л. М. Карамушка, О. В. Корнієнко, В. В. Концева, Г. В. Ложкін, С. Д. Максименко, С. Я. Салига, О. В. Солодуха, А. С. Філатов, В. В. Юкіш та ін. Однак, проблеми формування конкурентоздатної управлінської команди, зокрема, на основі використання

внутрішньої мотивації, положень теорії R-мотивації, залишаються малодослідженими. Отже, недостатня наукова розробленість проблеми зумовлює потребу в подальших дослідженнях.

Командне управління є ключовим чинником досягнення організаційного успіху за рахунок використання певних важелів мотивації працівників, характерними особливостями яких є гнучкість і здатність робити все необхідне для досягнення успіху організації. У зв'язку з цим актуальним буде виявити особливості створення ефективної управлінської команди в організації, спираючись на мотивування її працівників за допомогою нетрадиційних форм мотивації, зокрема на теорію R-мотивації.

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища функціонування організації, надзвичайно важливого значення набуває проблема створення конкурентоздатної управлінської команди. Це пояснюється тим, що вплив глобальної конкуренції, поши-

рення електронного бізнесу в мережі Інтернет, економічні кризи зумовлюють потребу пошуку нових шляхів організації діяльності. За допомогою командного управління досягається організаційний успіх, зважаючи на грамотну мотивацію працівників, характерними особливостями яких є гнучкість та здатність робити все можливе для досягнення успіху організації.

Для практичної реалізації командного управління в організації створюють робочі групи задля покращання виконання роботи та підвищення результативності своєї діяльності. У процесі такого розвитку робочі групи мають набути специфічних характеристик, за якими вони відрізнятимуться від інших груп. За певних умов, робочі групи можуть стати управлінськими командами.

Процес формування управлінської команди має свої особливості, які обумовлені необхідністю ефективної взаємодії всіх учасників команди. Потенціал команди набагато вище потенціалу групових або індивідуальних зусиль. Робота в команді дозволяє використовувати зусилля, навички, здібності та творчі можливості всіх учасників. Перевагою роботи команди є те, що в команді принципи взаємодії спільно визначаються членами команди, у той час як у робочих групах вони здебільшого задаються (наприклад, керівниками вищого рівня управління); дотримання принципів взаємодії в команді внутрішньо мотивовано, тоді як у робочих групах дотримання принципів здебільшого регулюється спеціальними санкціями [1, с. 48].

Уважається, що фактична продуктивність команди залежить від трьох факторів: потенційної продуктивності управлінської команди, синергії та загроз. Потенційна продуктивність – це рівень продуктивності праці управлінської команди, який може бути досягнутий за умови максимально ефективної взаємодії всіх її членів. Синергія відображає покращення за рахунок командної роботи порівняно з індивідуальною. Синергічний ефект з'являється в результаті позитивної взаємодії між учасниками на основі загальних прагнень і цінностей, а також взаємодоповнюючих умінь, призводячи до того, що

сумарні зусилля команди набагато перевищують суму зусиль окремих її членів. Як і у спорті, командна робота надзвичайно важлива для конкурування на сучасних світових ринках, де індивідуальна майстерність не настільки важлива, як високий рівень колективної роботи.

Загрози – це помилки взаємодії команди. Управлінська команда складається з топ-менеджерів, тобто це певна група людей, які відповідають за постановку й успішну реалізацію завдань стратегічного розвитку організації [2, с. 94].

Спируючись на вищезазначене, можна констатувати, що сьогодні конкурують не компанії, а управлінські команди. Реалізація стратегії залежить від компетентності персоналу, його майстерності та конкурентних можливостей. Створення і формування команди, що буде розробляти й реалізовувати стратегію, – одне з найважливіших завдань кожної сучасної організації.

Далі зупинимося на загальних характеристиках високоефективних команд. До них належать такі:

- команда має свого лідера, який є ядром команди;
- якість кінцевих результатів дуже висока;
- члени команди відрізняються високим рівнем взаєморозуміння і добре співпрацюють між собою;
- члени команди здатні вчитися на своїх помилках і у своїх діях орієнтовані на споживача результатів їхньої діяльності;
- члени команди добре мотивовані.

Тобто, створення згуртованої управлінської команди – найважливіше завдання функціонування сучасної організації.

Управлінська команда повинна створюватися так, щоб її члени одночасно досягали соціального благополуччя і якісно виконували свої завдання. Ключовим фактором такої ефективної діяльності команди є розподіл ролевих функцій. Усі ролі в команді поділяються на цільові й підтримуючі. Члени команди, які виконують цільові ролі, направляють свою енергію на вирішення проблем, що стоять перед командою, а члени коман-

ди, які виконують підтримуючі ролі, сприяють підтриманню й активізації діяльності членів команди [4, с. 30].

Що стосується мотивації членів управлінської команди, то тут слід зазначити, що, у зв'язку із глобалізацією світогосподарських процесів, відбуваються зміни у світоглядах працівників. Це призводить до підвищення ролі нематеріальної мотивації. Реакцією на зміни у структурі мотивів та їх ієрархії стало виникнення численних сучасних концепцій, які об'єднують нові принципові положення, незважаючи на певну різницю між ними.

У традиційних системах мотивації наголос ставився на посаду, а не на особистість. Сучасна система менеджменту організації має бути орієнтованою на людину – людину-новатора, що особливо важливо під час формування управлінської команди.

Саме робота в управлінській команді дозволяє реалізувати більшість із цих потреб, адже працівник ідентифікує себе як фахівця, який належить до певної соціальної групи, він може виявляти свою компетентність, досягати поваги та визнання, розширювати коло своїх знань і вдосконалювати свою особистість. Саме тому часто працівники болісно розлучаються зі своїм робочим місцем, навіть коли є інша, більш фінансово приваблива пропозиція.

З огляду на вищезазначене, ми вважаємо, що під час добору членів управлінської команди, потрібно використовувати положення нових теорій, які належать до нетрадиційних форм мотивування, зокрема теорії R-мотивації. Згідно з нею, поведінка й мотиви людей пояснюються схильністю до ризику. Основними причинами застосування теорії R-мотивації є те, що вона спирається на необхідність мотивування особистості, а не забезпечення посади, яку вона займає; задоволення потреби ризику та потреби безпеки, необхідність перетворення ризику із загрози на конкурентну перевагу; важливість прийняття управлінських рішень із різним рівнем економічного ризику [3, с. 267–271].

Теорія R-мотивації спирається на соціально-психологічні відмінності працівників у

ставленні до ризику, необхідність підвищувати мотивованість працівників, на доцільність збалансованого кадрового забезпечення організацій та максимальну реалізацію управлінського, трудового потенціалу працівників.

Існування економічного ризику може бути для працівника стимулом або, навпаки, антистимулом. Це залежить від двох факторів: рівня економічного ризику та схильності самого працівника до ризику. Пропонується працівників розділяти за здатністю йти на ризик: схильних до ризику, нейтральних і несхильних. Працівник, не схильний до ризику, ніколи ефективно не працюватиме на підприємстві, де вимагається прийняття та реалізація рішень із високим ступенем ризику.

Стимулами під час використання R-теорії мотивації є економічні, моральні й соціальні. Але основна увага приділяється нетрадиційним методам мотивації.

Так, для визначення оптимальних методів стимулювання, слід володіти інформацією щодо ступеня задоволеності виявлених потреб [3, с. 29–33].

Спираючись на вищевикладене, необхідно зазначити, що всі перераховані нетрадиційні методи мотивації призводять до внутрішнього задоволення процесом роботи членів управлінської команди, тобто до внутрішньої мотивації. Слід наголосити, що для досягнення високих результатів, необхідно вміло поєднувати й використовувати всю систему чинників, які одночасно впливають і на зовнішню, і на внутрішню мотивацію.

Відомо, що внутрішня мотивація визначається змістом і значимістю роботи. Якщо вона цікавить працівника, дозволяє реалізувати його природні здібності та схильності, то це є сильним мотивом до активності, сумлінної і продуктивної праці. Також істотним внутрішнім мотивом може бути значимість роботи для розвитку певних якостей людини, корисність даного виду діяльності для групи людей і суспільства, відповідність цієї діяльності переконанням працівника, його етичній орієнтації. Саме до цих потреб і апелює R-теорія мотивації.

Застосування R-теорії мотивації під час створення управлінської команди дає змогу

регулювати соціально-економічну ефективність діяльності працівників із виокремленням груп працівників за критерієм схильності до ризику, сформувати кожному із членів команди сукупність завдань відповідно до його соціально-психологічних здібностей.

Для членів управлінської команди, які реалізують цільові ролі, ми пропонуємо добирати працівників із першої категорії згідно з теорією, тобто схильних до ризику, тому що для них характерні такі якості: ініціатива (нові рішення командних проблем); обмін думками (висловлюють свою думку із приводу розв'язуваних проблем з огляду на думки інших членів команди); пошук інформації (шукають і надають групі всю необхідну інформацію); підбиття підсумків (пов'язують запропоновані ідеї з можливостями вирішення проблеми, підсумовують пропозиції, інтегрують діяльність членів команди); енергія (ініціюють діяльність членів команди). Працівники, схильні до ризику, здатні креативно мислити, нести відповідальність, виконувати роботу, яка вимагає творчого підходу, бути ініціативними, самостійними та творчими. Як стверджують науковці, яскраві ідеї приходять тоді, коли людина готова ризикувати, тобто перетворювати сміливість у стратегію життя. Тому такі працівники будуть цінними у командах під час вирішення інноваційних завдань [5, с. 62–66].

Для членів команди, які реалізують підтримуючі ролі, пропонуємо добирати працівників другої та третьої категорії, тобто таких, які нейтрально відносяться до ризику або несхильних до нього. Для них характерні такі особливості: вони надихають (дружелюбні, щирі, чуйні, хвалять інших за їхні ідеї і позитивно оцінюють їхній внесок у вирішення проблеми), створюють гармонію і злагоду (улагоджують або нівелюють конфлікти між членами команди), знижують напруженість (різними способами знімають емоційну напругу в команді), прагнуть завжди йти «в ногу» (звичайно погоджуються із пропозиціями інших членів команди), готові до компромісів (здатні поступитися власною думкою заради підтримки гармонії в команді).

Для ефективного функціонування управлінської команди необхідні всі три категорії працівників згідно з теорією R-мотивації, оскільки працівники, не схильні до ризику, ретельно виконуватимуть рутинну роботу й уважно контролюватимуть роботу працівників, схильних до ризику.

У зв'язку з вищезазначеним, перед тим, як сформувати управлінську команду, потрібно вивчити потреби й мотиви її членів. Для цього можна використовувати методи, що дозволять виявити саме ті риси, які відповідатимуть ролі працівника, яку він буде виконувати в команді.

Під час дослідження особливостей створення ефективної управлінської команди, хотілося б зазначити важливість такого фактора, як стадія життєвого циклу команди. Науковці визначають залежність між рівнем ефективності управлінської команди та стадіями її життєвого циклу. Для організації важливо визначити етапи взаємодії управлінської команди, на яких відбувається зниження рівня ефективності, що дасть змогу вчасно здійснити трансформацію та зорієнтувати управлінський персонал на виконання нових завдань.

Однією із складових успішної роботи організації є наявність високоефективного менеджменту та дієздатної управлінської команди, яка здатна приймати інноваційні рішення. При цьому особливостями формування управлінської команди є раціональний добір її членів з урахуванням нетрадиційних мотиваційних механізмів. Зокрема, використання положень теорії R-мотивації, згідно з якими мотивується особистість, а не посада, яку вона займає, задовольняються потреби ризику й потреби безпеки, ризик перетворюється із загрози на конкурентну перевагу. Перспективність цього підходу для організації полягає в можливості більш повного використання потенціалу членів команди.

Відомо, що грамотно мотивовані працівники, особисті цілі яких збігаються з цілями підприємства, працюватимуть із максимальною продуктивністю, що в результаті призведе до підвищення прибутковості організації.

## ЛІТЕРАТУРА

1. 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.
2. 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.
3. Подольчак Н. Ю. Удосконалення систем менеджменту підприємств шляхом використання R-теорії мотивації / Н. Ю. Подольчак, Н. І. Подольчак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія 3 «Логістика». – Львів : НУ «Львівська політехніка». – 2011. – № 698 – С. 262–271.
4. Ковальська К. В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями / К. В. Ковальська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 1. – С. 29–33.
5. Юкіш В. В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лі-

дерства на різних рівнях управління / В. В. Юкіш // Інноваційна економіка. – 2009. – № 8. – С. 62–66.

## REFERENCES

1. Kontseva V. V., Green A. A. *Visnyk natsionalnoho transportnoho universytetu: Zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Transport University: Collected papers], 2008, no. 17, pp. 47–51.
2. Latuha M. O. *Vestnik St. Peterburhskoho Universiteta: Sb. nauch. tr. Seriya: Menedzhment* [Bulletin of St. Petersburg State University: Collected papers. Series 8: Management], 2009, no. 2, pp. 92–117.
3. Podolchak N. Y., Podolchak N. I. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»: Zb. nauk. pr. Seriya: Lohistyka.* [Bulletin of the National University «LvivPolytechnic»: Collected papers. Series: Logistics]. Lviv: «LvivPolytechnic», 2011, no. 698, pp. 262–271.
4. Kovalska K. V. *Formation of market relations in Ukraine*, 2010, no. 1, pp. 29–33.
5. Yukish V. V. *Innovative Economy*, 2009, no. 8, pp. 62–66.

**І. В. Шульженко**, кандидат економічних наук, доцент; **О. М. Помаз**, кандидат економічних наук, доцент (Полтавська державна аграрна академія). **Особенности создания эффективной управленческой команды в современных условиях.**

**Аннотация.** Командное управление является ключевым фактором достижения организационного успеха за счет грамотной мотивации работников, характерными особенностями которых являются гибкость и способность делать все необходимое для достижения успеха организации. Цель статьи заключается в особенностях создания эффективной управленческой команды в организации, опираясь на мотивирование ее работников с помощью нетрадиционных форм мотивации, в частности на теорию R-мотивации. Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких методов исследования: логического и сравнительного анализа, группировки. Поданы предложения относительно мотивации работников при формировании управленческой команды, акцентируя внимание на нетрадиционных формах мотивации. Эффективность работы управленческой команды заключается в возможности более полного использования потенциала ее членов с помощью нетрадиционных способов мотивации.

**Ключевые слова:** управленческая команда, высокоэффективный менеджмент, риск, нетрадиционные формы мотивации, теория R-мотивации, синергия.

**I. Shulzenko**, Cand. Econ. Sci., Docent; **O. Pomaz**, Cand. Econ. Sci., Docent (Poltava state agrarian academy). **Features create an effective management team in modern conditions.**

**Summary.** The team management is the key factor of achievement of organizational success due to literate motivation of workers the characteristic features of that are flexibility and ability to do needments for the achievement of success of organization. Purpose of article is to educe the features of creation of effective management team in organization, leaning on reason of it's workers by means of unconventional forms of motivation, in particular on R-motivation theory. In the article author use those methods: logic and comparative analysis, method of grouping. Results of the research are: suggestions in relation to motivation of workers at forming of management team, accenting attention on the non-traditional forms of motivation. Efficiency of work of management team consists in impossibility of more complete use of potential of it's members by means of unconventional methods of motivation.

**Keywords:** management team, high-efficiency management, risk, non-traditional forms of motivation, R-motivation theory, synergies.