

## КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: АКсіОЛОГіЧНИЙ ВИМіР

*Шавкун І.Г. (м. Запоріжжя)*

*Розглядаються цінності як ядро організаційної культури, що є складовою командного менеджменту. Визначається сутність командних цінностей та їх типологізація.*

**Ключові слова:** цінності, ціннісні орієнтації, організаційна культура, командний менеджмент, команда

### **Вступ**

Останнім часом актуалізувалися дискусії про ефективність командної роботи в порівнянні з індивідуальною. Оскільки командний менеджмент тісно пов'язаний із символічними способами репрезентації управлінської діяльності, його невід'ємною складовою є організаційна культура. Ядром останньої виступають цінності, що об'єктивно складаються. Тому для підвищення ефективності командного менеджменту величезного значення набуває, поряд із дослідженнями існуючих організаційно-структурних форм (морфології організації), вивчення впливу ціннісного аспекту взаємоіснування членів управлінських груп на продуктивність організації. Саме це і виступає метою даної статті.

### **Обговорення проблеми**

Більшість завдань, що постають перед людьми, вимагають колективних зусиль. Тому, незважаючи на індивідуалізацію свідомості і поведінки людини, вона була і залишається істотою соціальною, частиною первинного групового середовища. Причому людина не просто відчуває на собі вплив цих груп, але тільки в них і через них отримує значну частину інформації про зовнішній світ і організовує свою поведінку, орієнтуючись на групові стандарти і цінності. Разом декілька осіб можуть досягти результатів, яких навіть ціною неймовірної напруги сил ніколи не може досягти людина поодиноці. Якою би не була талановитою, старанною, розумною особою, її можливості завжди обмежені. Робота в колективі, в групі благотворно позначається на результаті, на індивідуальній ефективності. При спільній діяльності ідентичні проблеми вирішуються краще, ніж при їх індивідуальному вирішенні, оскільки в групі індивід здійснює менше помилок і демонструє вищу швидкість виконання завдань. Це пояснюється так званім ефектом соціальної фасилітації - сам факт присутності інших людей активізує індивіда, позитивно впливаючи на його ефективність [6; 11]. Переваги командної форми організації групової роботи в тому, що вона дозволяє гнучко реагувати на зміни ситуації: своєчасно, а то і завчасно, реагувати на погрози, використовуючи можливості, що відкриваються і ефективно експлуатуючи різноманітні таланти всіх своїх членів. Ще однією перевагою командного менеджменту є те, що його використання дозволяє, принаймні теоретично, суттєвим чином скоротити кількість рівнів управління [5; 7]. Перш, ніж перейти безпосередньо до аналізу цінностей командного менеджменту, вважається доцільним вирішити найважливіше методологічне і практичне питання: визначити поняття «команда»,

«командний менеджмент», «цінність» та «ціннісна орієнтація». В суспільствознавчій літературі знаходимо цілу низку визначень поняття «команда», в яких висвітлюється різні атрибути та модуси цього явища. Команда - соціальна група, в якій неформальні стосунки між її членами можуть мати більше значення, ніж формальні, а дійсна роль і вплив конкретної особи не збігається з її офіційним статусом і вагою [1]. Це - трудовий колектив з високим рівнем згуртованості, прихильності всіх працівників спільним цілям і цінностям організації [3]. Команда - колектив односторонніх, згуртованих навколо свого лідера, який одночасно є і вищою посадовою особою в даній організації [2]. Узагальнюючи, можна зазначити, що звичайно команда - це невелика кількість осіб, які поділяють цілі, цінності і спільні підходи до реалізації своєї діяльності, мають взаємодоповнюючі навички; переймають на себе відповідальність за кінцеві результати, здатні змінювати функціональну співвіднесеність (виконувати будь-які внутрішньогрупові ролі); мають взаємовизначаючу приналежність свою і партнерів до даної спільноти (групи). Як одна з форм колективного управління командний менеджмент, тобто менеджмент, здійснюваний за допомогою створення і функціонування управлінських команд, заснований на процесі делегування повноважень. Командний менеджмент, разом із професійною і апаратною бюрократією, є одним із різновидів опосередкованого менеджменту. Тим самим він відрізняється від безпосередніх видів управління, найбільш відомими з яких є автократія і анархія. Але характер опосередкування тут інший. Якщо в апаратній бюрократії ухвалення рішень регулюється списками правил і інструкцій, а професійна бюрократія функціонує на засадах певних компетенцій і документально підтверджених кваліфікацій, то команда діє, орієнтуючись на реальності іншого роду. До таких відносяться насамперед загальне бачення і вироблені самою командою процедури взаємодії її членів [1; 2]. Цінність як форма суспільного буття позначає належне й бажане, на відміну від реального [9, с. 707]. Цінністю може вважатися будь-який «об'єкт» (зокрема і ідеальний), що має життєво важливе значення для суб'єкта (індивіда, групи, етносу). У широкому розумінні як цінність можуть виступати не тільки абстрактні сенси або ситуативні цінності, але і важливі для індивіда конкретні матеріальні блага. У вузькому значенні прийнято говорити про цінності як про духовні ідеї, увязаних в **поняттях**, які мають високий ступінь **узагальнення**. Формуючись в **свідомості**, ці цінності досягнулися в ході освоєння культури. Іншими словами, цінність – духовне формоутворення, що існує через моральні й естетичні категорії теоретичної системи, утопічні образи, суспільні ідеали тощо і виступає критерієм оцінки дійсності людиною і джерела сенсоутворюючої основи людської дії. В основі ціннісного ставлення людини до світу лежить значущість. Цінність включає суттєві для життя предмети, природні утворення і продукти людської діяльності [10; с. 500-501]. Ціннісні орієнтації – віддзеркалення в свідомості людини цінностей, що визнаються нею як стратегічні життєві цілі і загальні світоглядні орієнтири [12]. Ціннісні орієнтації можуть

розглядатися як індивідуальні форми репрезентації надіндивідуальних цінностей. Як уже зазначалося, командний менеджмент у мінімальному ступені регулюється положеннями, правилами і інструкціями. Далеко не завжди він ґрунтується і на професійних стандартах і, відповідно, є підзвітним професійному співтовариству. Рішення в команді ухвалюються на підставі бачення ситуації і узгоджених цілей, що поділяються членами команди. При цьому загальнокомандні цілі мають бути зв'язаними із стратегією і політикою організації. Крім того, команда самостійно виробляє правила і процедури обговорення проблем і способи вирішення поточних завдань. Тобто, регулятори своєї діяльності команда сама виробляє значною мірою і відповідає за успіх дорученої їй справи. Вона несе колективну відповідальність перед організацією, а індивідуально кожен відповідає перед усією командою. Виникнення інтересу до командного менеджменту пов'язано з наступними тенденціями в області розвитку організацій і високоефективного менеджменту [4]. По-перше, сучасні організації володіють яскраво вираженими тенденціями до ускладнення і збільшення свого структурного і функціонального складу, що вимагає впровадження ефективніших організаційних форм і методів колективного управління, які дозволили б мінімізувати час ухвалення управлінського рішення і одночасно підвищити його якість, тобто продуктивність, доцільність і своєчасність. Ситуацію можна вирішити за рахунок створення добре сформованої управлінської команди, що сприяє вирішенню значних і, зокрема міждисциплінарних, проблем. По-друге, майже всі організації, що успішно розвиваються і характеризуються високою конкурентоспроможністю і в нашій країні, і за її межами розбудовуються як на засадах задоволення запитів сьогоднішніх споживачів, так і потреб завтрашнього дня, створюючи відділи нової техніки, проблемно-перспективні лабораторії тощо. Підрозділи такого роду характеризуються підвищеною мобільністю організаційних структур, залежно від зміни завдань (перехід співробітників від проекту до проекту, запрошення зовнішніх експертів і виконавців, створення тимчасових відділів тощо). Частка такого типу відділів, наприклад, у корпорації "Інтелл" складає 25% від загального числа співробітників. Їх успішне функціонування ґрунтується, зокрема, на підвищенні інноваційних здібностей дослідницької групи через створення атмосфери творчого пошуку, а також колективу односторонців, що переймають на себе відповідальність за перспективи розвитку організації разом із адміністрацією, що по суті є проявом командного підходу в інноваційному менеджменті. По-третє, розглядаючи продуктивність менеджера як продуктивність організації, яку він очолює або на яку здійснює непряму дію, відзначається, що подальше збільшення продуктивності управлінської праці залежить від усвідомлення того факту, що менеджер будь-якого рангу пов'язаний із створенням колективного продукту праці. Приналежність окремого співробітника до "філософії спільної справи", тобто запровадження "духу командності", має величезне значення як мотивуючий чинник для підвищення продуктивності організації в цілому. Розуміння

менеджерами правил командної гри визначає швидке і ефективно вирішення таких проблем, як нечіткий розподіл обов'язків при реалізації проекту, підвищення мотивації заняття предметною діяльністю і усвідомлення причин низького особистого внеску конкретного члена групи, усунення міжособових конфліктів, в яких відбувається зіткнення особистих мотивів і потреб організації. Нарешті, по-четверте, визнання самого існування командного менеджменту пов'язане з останніми дослідженнями в області розвитку організації і уявленнями про неї як про особливу культуру, що володіє, цінностями, символічними ритуалами. Сучасні керівники розглядають культуру своєї організації як могутній стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи і окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Ефект команди, її суспільне визнання приходить після тривалої спільної роботи і реально досягнутих успіхів. Кожна команда повинна завоювати в організації свого роду "сертифікат довіри", щоб гідно відповідати загальновизнаному і поважаному іміджу команди. Сутність команди полягає у спільному для всіх її членів зобов'язанні. Такого роду зобов'язання вимагає наявності певного призначення, в яке вірять усі члени команди, – її місії. Місія команди повинна включати елемент, пов'язаний із виграванням, першістю, просуванням уперед. Доцільно зазначити відмінність цілей команди від її призначення (місії): цілі команди дозволяють стежити за своїм просуванням до успіху, а місія як глобальніша за своєю суттю додає всім конкретним цілям сенс і енергію. Управлінська команда складається з групи фахівців, що належать до різних сфер організаційної діяльності і працюють спільно над вирішенням тих або інших проблем. Тому для діяльності команд характерний принцип синергії, згідно якого ефективність роботи команди перевищує потенційну суму індивідуальних ефективностей її членів. Ефективну команду можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури, проте є специфічні риси, властиві тільки команді. Перш за все, це націленість усієї команди на кінцевий результат, ініціатива і творчий підхід до вирішення завдань. Висока продуктивність і орієнтованість на кращий варіант рішення, активне і зацікавлене обговорення виникаючих проблем доповнюють її характеристику.

Ефективною можна назвати таку команду, в якій наявні такі чинники: неформальна і відкрита атмосфера; завдання добре зрозуміло і приймається; члени групи прислухаються одне до одного; в обговоренні принципових питань беруть участь усі члени групи; у ході обговорення заохочується як висловлення ідей, так і вираз відчуттів; конфлікти і розбіжності між членами групи центруються навколо ідей і методів, а не осіб; група усвідомлює, що ухвалює рішення, яке ґрунтується на згоді, а не на голосуванні більшості. За таких умов команда не тільки успішно виконує свою місію, але і задовольняє особисті і міжособові потреби своїх членів. Односторонність і схожий підхід до вирішення проблем членів команди, на мій погляд, не мають бути обов'язковим критерієм ефективною команди. У команді повинні

вітатися різносторонні підходи до вирішення завдань, креативність і нестандартні погляди на проблемну ситуацію. Проте члени ефективної команди мають бути однодумцями за трьома ключовими моментами їх взаємодії: ясність цілей і єдність розуміння методів її досягнення; єдність мотиваційних стимулів - мотивація має бути взаємоузгодженою і підтримуваною всіма членами команди; єдність цінностей і ціннісних орієнтацій членів команди. Відомо, що стабільність соціальної системи завжди характеризується балансом між матеріальними і духовними цінностями. Під час реформ конфлікт між ними зростає, їх баланс як гарант соціальної стабільності порушується, – починається хворобливе руйнування сталої системи цінностей і норм. Чималими відмінностями можуть характеризуватися системи цінностей соціальних шарів, класів, груп суспільства; існують відмінності і між поколіннями. Наприклад, матеріально-економічні ціннісні орієнтації розподіляється по осі «планова економіка – ринкова економіка». Вибір на користь тієї або іншої групи детермінується економічною статусом людини, її приналежністю до тієї або іншої соціальної групи - економічно активної або економічно пасивної. Якщо ті або інші соціально вразливі верстви населення (пенсіонери інваліди, студентська молодь) - економічно пасивні, вони потребують усілякої підтримки держави, а також украй зацікавлені в державному управлінні економікою і у розвитку державного сектора економіки. Така соціальна група, будучи об'єктом опіки з боку держави, ратує за соціально орієнтовану економіку, а й відтак є носієм таких цінностей, як соціальний захист, державне регулювання цін, гарантований рівень безкоштовної освіти і медичного обслуговування.

З іншого боку, економічно активні суб'єкти і співтовариства, будучи революційно–реформаторською частиною суспільства, упевнені в необхідності розвитку ринкових відносин, чії принципи невід'ємні від принципів економічної самостійності. Означені соціальні групи орієнтуються на такі цінності як свобода підприємництва, прозорість влади, подолання корупції, зниження податкового тиску, верховенство права, ліберальна цінова політика. Відтак, ціннісні орієнтації одних соціальних груп можуть входити в протиріччя з ціннісними орієнтаціями інших соціальних груп. Можливі конфлікти цінностей, ідеалів, а потім і соціальні конфлікти між соціальними групами людей можуть і повинні регулюватися на базі загальнолюдських цінностей, що визнають безумовну цінність миру для людей, людського життя, а також суспільних (загальнонаціональних, загальнонародних) цінностей і свобод. У структурі командного менеджменту можна виокремити два рівні цінностей: внутрішній, включаючий індивідуальні і командні цінності, і зовнішній, включаючий узагальнені професійні цінності. Індивідуальні, командні і професійні цінності, приймаються всіма членами команди. Індивідуальні цінності - це переконання окремих осіб (членів команди), що визначають спосіб їх поведінки. Формулюючи індивідуальні цінності, потрібно звернути увагу на наступне: індивідуальні цінності розглядаються у контексті професійної

діяльності людини (тобто наразі не слід позначати такі загальнолюдські цінності, як здоров'я, сім'я тощо); індивідуальні цінності відображають уявлення даної людини про переважну (еталонну) поведінку в своїй професійній сфері; індивідуальні цінності мають сталий характер, тобто людина дотримуватиметься цих же цінностей в іншій команді і в інших умовах діяльності. Ієрархія індивідуальних цінностей, як правило, різна, але у даному випадку якраз не потрібно прагнути досягти однодумності. Необхідно розуміти колег, ураховувати чужу думку і з повагою ставитися до неї. Командні цінності, на відміну від індивідуальних, повинні однаково розумітися і розділятися всіма членами команди (ширше – всім колективом компанії; у цьому випадку можна говорити про корпоративні цінності). Це - принципове питання. Наприклад, при розробці власного бренду, якщо у команди немає вираженої установки на незалежність, можливо, їй не доцільно розробляти свій власний бренд, а краще скористатися таким, що вже існує (працювати по франчайзингу). Цей приклад наочно показує, як ціннісні установки можуть впливати на реальні стратегічні рішення командного менеджменту.

При визначенні командних цінностей потрібно керуватися тими ж міркуваннями, що і у випадку індивідуальних цінностей, але вже стосовно соціальної групи, а не до окремої людини: командні цінності відбивають узгоджене уявлення членів команди про успішну (еталонну) компанію в даній професійній сфері; командні цінності визначають вибір переважних способів діяльності компанії; командні цінності залишаються незмінними при зміні діяльності або масштабу компанії (наприклад, у разі появи нових напрямів послуг, нових ринків, нових клієнтів); очікується, що командні цінності поділятимуть нові співробітники (члени команди). Різні командні цінності можуть задавати орієнтацію переважно на результат або на стосунки всередині команди, або на особисті досягнення кожного члена команди. Отже, командні цінності безпосередньо впливають як на зміст командного менеджменту, так і на загальне управління і організацію діяльності всієї компанії. Вищезазначене свідчить про те, що багато командних цінностей є логічним продовженням цінностей індивідуальних. Так, на рівні індивідуальної цінності звичайно значущою виступає свобода діяльності, що передбачає можливості співробітника всередині компанії самому визначати шляхи вирішення поставлених завдань, пропонувати власні підходи, розподіляти свій час тощо. На рівні команди позначеною схожею цінністю виступає цінність незалежності компанії. Наразі розглядаються вже позиції команди в цілому щодо зовнішнього середовища. Для організації важливо не потрапити у фінансову або іншу залежність, здійснювати діяльність відповідно до власних уявлень про те, що правильно і що неправильно. Аналогічний діалектичний зв'язок можливо прослідкувати й на прикладі інших пар цінностей: індивідуальна стабільність – стабільність існування компанії, особисте підвищення професіоналізму – «взаємозбагачення» у команді тощо. Зовнішній рівень цінностей командного менеджменту представлений професійними

Командний менеджмент: аксіологічний вимір

цінностями. Це - цінності, загальні для всіх компаній певної категорії (наприклад, банків, операторів стільникового зв'язку, авіакомпаній, страхових компаній тощо). Формулювання професійних цінностей потребує врахування наступних обставин. Професійні цінності є загальними для всіх компаній даної сфери. Вони поширюються, насамперед, на сферу взаємодії компанії зі своїми клієнтами. Дотримання професійних цінностей сприймається клієнтами і бізнес-оточенням компанії як необхідна умова успішної діяльності у даній сфері. Відтак, йдеться про певні соціально очікувані норми щодо даного виду діяльності, свого роду «кодекс професійної поведінки». Наприклад, ключовою професійною цінністю командного менеджменту у сфері банківських структур може бути надійність, у царині авіаперевезень – безпека тощо. Практично всі компанії сфери послуг опікуються якістю сервісу. Для консультаційних компаній значущими професійними цінностями можуть виступати: професійне володіння передовими знаннями, методиками в різних областях консультування; накопичення і передача досвіду в процесі вирішення проблем клієнтів; відповідальність за результат, реальне вирішення проблем клієнта; об'єктивність оцінок («погляд з боку»); індивідуальний підхід до клієнта; конфіденційність. Якщо члени бізнес-команди мають досвід роботи на ринку і стежать за діяльністю конкурентів, вони без зусиль визначать основні професійні цінності у своїй сфері. Тут необхідно зазначити, що, вирішуючи завдання просування своїх послуг, командний менеджмент звичайно акцентує увагу на узагальнених цінностях. Такі цінності, безумовно, важливі, але вони присутні у всіх компаній одного профілю діяльності. Кращих результатів досягають ті компанії, які виділяють власні унікальні цінності.

### **Висновки**

Аналіз ціннісних орієнтацій командного менеджменту на предмет виявлення їхньої сутності та типологізації дозволяє дійти наступних висновків. Командний менеджмент, тобто менеджмент, здійснюваний за допомогою створення і функціонування управлінських команд, виступає однією з форм колективного управління, що заснована на процесі делегування повноважень. Для командного менеджменту однаково важливі як кінцева мета, так і процес її досягнення. При цьому, ефективність команди ґрунтується на чіткому усвідомленні її членами взаємозв'язку між цілями, методами роботи і успішним виконанням завдання. Структура командного менеджменту включає два рівні цінностей: внутрішній (індивідуальні і командні цінності), і зовнішній (узагальнені професійні цінності). Індивідуальними цінностями виступають: професійний розвиток, становлення у професії; творча складова діяльності; розширення управлінського досвіду; зростання доходів, добробут; свобода діяльності у рамках поставлених завдань; чесність і відвертість у стосунках із колегами. До командних цінностей можна віднести: «взаємозбагачення» (професійний, інтелектуальний розвиток через спілкування з іншими членами команди); мобільність, відкритість компанії до змін; відповідальність, виконання

взаємних зобов'язань; орієнтованість на досягнення результату; незалежність (відносна незалежність компанії від зовнішніх чинників); повага, довіра між членами команди як умова ефективної діяльності. Зовнішній рівень цінностей командного менеджменту представлений професійними цінностями, загальними для всіх компаній певної категорії. Модернізація українського суспільства, взагалі, та економіки, зокрема, значною мірою залежить від того, чи відбуватимуться необхідні зміни в культурі, в неформальних інститутах, у системі цінностей і якщо так, то яким темпом і в яких напрямках. Ці зміни, по суті, утворюють умови успіху командного менеджменту на шляху до модернізації, його соціальний контекст та глибинний зміст.

*Перспективи подальшого дослідження проблеми* полягають у можливості проаналізувати цінності командного менеджменту на предмет вибудовування їхньої ієрархії.

### *Література*

1. Геллерт Манфред, Новак Клаус. Все о командообразовании. Руководство для тренеров. – М.: Издательство «Вершина», 2006. - 352 с.
2. Грей К., Ларсон Э Управление проектами. – М.: Издательство "Дело и сервис", 2007. - 608 с.
3. Жуков Ю. М., Журавлев А. В., Павлова Е. Н. Технологии командообразования. – М.: Издательство «Аспект Пресс», 2008. - 320 с.
4. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. - Спб.: Речь, 2004. – 304 с.
5. Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу / Р. Мередит Белбин [пер. с англ. Е. Смолиной]. – 2-е изд. – Лондон: Кивитс, 2007. - 240 с.
6. Маргерисон Ч. Дж. «Колесо» командного управления: Путь к успеху через систему управления командой [пер. с англ]. – М.: Баланс-Клуб, 2004. – 886 с.
7. Томпсон Л. Создание команды: [пер. с англ.] / Лей Томпсон. – М.: Вершина, 2006. - 544 с.
8. Ульяновский А. Корпоративный имидж. Технологии формирования корпоративного имиджа для максимального роста бизнеса. – М.: Эксмо, 2008. – 400 с.
9. Философский словарь / Под общ. ред. проф., докт. філософ. наук Ярещенко А. П. – Ростов н/Д: Фенікс, 2004. – 560 с.
10. Філософський енциклопедичний словник. – К.: Абрис, 2002. – 742с.
11. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: Уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании. – М.: Гроссмедиа, 2006. – 151 с.
12. Эрроу К. Дж. Коллективный выбор и индивидуальные ценности. - М.: ГУ ВШЭ, 2004. – 204 с.



***Шавкун И.Г. Командный менеджмент: аксиологическое измерение.***

*Рассматриваются ценности как основа организационной культуры, которая есть составной частью командного менеджмента. Определяется сущность командных ценностей и их типологизация.*

***Ключевые слова:*** *ценности, ценностные ориентации, организационная культура, командный менеджмент, команда*

***Shavkun I.G. Command management: axiological measurement.***

*There are regarded values as the kernel of organizational culture which appears to be a constituent part of team management. There are also determined the essence of the team management values as well as their classification.*

***Key words:*** *values, valuable orientations, organizational culture, command management, command.*