

### Комплементарна управлінська команда

*Висвітлюються актуальні проблеми формування управлінської команди. За основу взято досвід відомого фахівця з менеджменту І.Адзіеса і його класифікацію типів менеджменту. Розглядається залежність між виконанням основних управлінських функцій та стилями мислення і поведінки лідерів.*

**Ключові слова:** управлінська команда, менеджмент, ефективність, продуктивність, результативність, взаємодія, комплементарна команда.

Сучасна теорія, а здебільшого практика менеджменту відходить від віри у єдиноособове лідерство і у фокусі уваги опинилась «управлінська команда». Сам термін «команда» родом зі спорту, де під словом «команда» розуміють групу людей, що грають за єдиними правилами, при цьому позитивного результату можна досягти тільки сумісними зусиллями. В контексті менеджменту, управлінську команду розуміють як групу представників вищого керівництва, що сумісними зусиллями здійснюють ефективне стратегічне і тактичне управління певною організацією. Управління це складний процес взаємодії між людьми тому велика увага приділяється налагодженню ефективних міжособистісних комунікацій. Організація і розвиток управлінських команд в організаціях є яскравим прикладом поширення цієї тенденції як в бізнесі, так і в сфері державного управління.

Міжособистісна взаємодія є водночас і перевагою і ризиком в управлінні. З одного боку – команда це взаємодоповнення і взаємодітримка її членів, а з іншого – загроза внутрішніх протидій і конфліктів. Якщо зібрати в одну команду найвідоміших зірок футболу, не факт що вони отримають перемогу. Так само і в управлінні множина найкращих фахівців можуть влаштувати війну за владу, а зовсім не команду гру. Провідні спеціалісти будуть вести боротьбу за пріоритети та особисті інтереси ігноруючи думки інших членів групи. Отже, питання отримання синергетичного ефекту діяльності управлінської команди залишається відкритим. В запропонованому дослідженні ми звертаємось до практичного досвіду відомого гуру з менеджменту Іцхака Адзіеса, і запропонуємо концепцію створення ефективної управлінської команди.

Роль команди в управлінні полягає в результативності, тобто в розробці і реалізації ефективних і правильних рішень. Розробляючи рішення для усунення певної управлінської проблеми, керівництво компанії звісно прагне розробити якісне рішення. Що являє собою якісне рішення? Якісне рішення визначається його здатністю зробити організацію ефективною і продуктивною в короткостроковій і довгостроковій перспективі [2, с.27]. Забезпечити якість рішення можливо через виконання чотирьох основних ролей рішення або, як називає їх І.Адзіес «вітамінів менеджменту», які забезпечують створення здорової організації, тобто ефективної і продуктивної в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Коли будь-яка з цих ролей не виконується, в результаті формується модель неправильного управління. Методологія І.Адзіеса пропонує не «зовнішню терапію», а активізацію потенційних можливостей організації, використання її внутрішньої енергії для саморозвитку.

Ці чотири ролі визначаються як PAEI – це абревіатура чотирьох англійських слів, кожне з яких відображає певну функцію, необхідну для успішного керування організацією. Отже P (performing) – створення, виробництво, результативність; A (administrating) – адміністрування, систематизація, регулювання; E (entrepreneurship) – підприємництво, креативність, інноваційність; I (integration) – інтеграція, об'єднання, співробітництво.

Роль P полягає в безпосередньому досягненні результату, заради якого існує організація, тобто в задоволенні існуючих потреб клієнта. P сфокусована на тому, що треба робити зараз, вона робить організацію результативною в короткостроковій перспективі. Дана роль відповідає на питання що треба робити?

Співробітник, який добре виконує що роль відданий своїй праці, прекрасно знає свою сферу діяльності, він працюючий і досягає значних результатів. Він продає, розробляє, керує виробничим процесом або ефективно займається дослідженнями. Він налаштований на результативні дії. Будь-якій організації потрібні менеджери, що орієнтовані на дію і результат, менеджери, на яких можна розраховувати [1, с.25].

Людина, яка орієнтована на результат, добре виконує свої обов'язки, має сильну мотивацію у досягненні мети. В неї не вистачає терпіння відкладати щось на потім. У якості продавця він намагається заключити угоду як найшвидше. У якості інженера він хоче як найшвидше почути звук працюючого станка [1, с.25].

Щоб забезпечити результат, людина повинна мати сильну потребу досягати мети і, в той же час знати свою справу. Знання, як складова обов'язково присутня у всіх чотирьох ролях. Для досягнення результату людина має добре розуміти технологію своєї роботи.

Менеджер, який не володіє достатніми знаннями, не може бути повноцінним учасником управлінського процесу. Його зусилля марні, він кидається від однієї задачі до іншої, напружено працює, але ніколи не досягає потрібного результату. Він хоче працювати результативно, але його знання та вміння обмежені і він постійно робить помилки. Побочні ефекти від цих помилок можуть бути настільки деструктивними, що він змушений працювати набагато більше, ніж передбачалося на початку процесу – і знову він діє помилково. Тому, чим більше така людина працює, тим далі вона від результату [1, с.26].

З іншого боку, менеджер, що володіє знаннями, але не спрямований на досягнення результату не рідко залишається на других ролях. Він проводить в офісі весь день, працює, читає, вивчає і розмірковує. Коли хтось звертається до нього з запитанням, він демонструє виключну компетентність. Він, зазвичай відмінно знає свою сферу діяльності, проте не поспішає щось втілювати в реальність. Його притягує аналітична і інтелектуальна складова роботи і він не хоче поринати у буденність. Йому нецікаво механічно виконувати те, суть чого він вже зрозумів [1, с.26].

Таким чином гарний виробник має добре знати область своєї діяльності, щоб приймати правильні рішення, і мати потребу в досягненні мети, щоб втілювати в реальність прийняті рішення. Він знає що і як має бути зроблено [1, с.26].

Роль А систематизує, впорядковує виробничі процеси, створює певні алгоритми діяльності, забезпечує регулювання і контроль в організації. Це суттєво скорочує витрати часу, енергетичних і матеріальних ресурсів, що забезпечує ефективність організації в короткостроковому періоді. Щоб бути продуктивними, необхідно систематизувати організацію, зробити її процеси регламентованими. Правильні речі мають виконуватись у правильний час, в правильному порядку, з правильною інтенсивністю і в правильній послідовності. Роль А відповідає на питання як треба робити, щоб швидше і легше досягти бажаного результату?

В рамках організації роль А виконує адміністратор. Адміністратор – це людина дуже уважна до деталей. Він організований, і його основна місія контролювати процес і слідкувати за тим, щоб розпочата дія була доведена до кінця. У нього гарна пам'ять, і він слідкує за тим, щоб організація працювала як треба. Завдяки методичному підходу і постійній увазі до деталей адміністратор керує системою, яка підтримує в порядку всі процеси в самій організації [1, с.31].

Для будь-якої організації важливо мати ефективного адміністратора. Хороше адміністрування передбачає шаблон, порядок і систематизацію. Якщо виробник Р забезпечує результат, то адміністратор А забезпечує ефективність.

Варто підкреслити, що ефективність може бути в супереч з результативністю. Так, наприклад, коли організація нарощує прибуток виключно за рахунок продуктивності, то прибуток збільшується тільки завдяки через скорочення витрат. Але постійне скорочення витрат врешті призводить до зниження якості і організація вже в змозі задовільна ті потреби її клієнтів, вона втрачає їх лояльність.

Якщо організація є ефективною, то вона задовольняє потреби клієнтів. Задоволення потреб проявляється не тільки у готовності людей платити за товари чи послуги, а й у тим наскільки довго можуть люди стояти у черзі за певним товаром, або очікуючи саме що послугу. Якщо у конкурентному середовищі покупці готові платити за послугу більше ніж її собівартість, це означає, що компанія створила додаткову цінність і може розраховувати на отримання прибутку. Якщо організація продуктивна у наданні послуг, то вона робить це з найменшими витратами [2]. Щоб досягти розквіту, компанія має

бути продуктивною та ефективною, необхідно постійно тримати баланс між ціми двома показниками, мінімізуючи витрати, слідкувати за підтриманням належної якості товарів і рівнем надання послуг, щоб не втратити довіру і прихильність споживачів.

Організація також може бути ефективною, але не продуктивною. Так відбувається коли компанія перестає бути чутливою до нових потреб клієнтів. Компанія стає настільки організаційно продуктивною, що не хоче кожного разу підлаштовуватись під нові вимоги свого ринкового сегменту. Вони заявляють: «Як би ми прекрасно працювали, якби не клієнти з їх мінливими потребами» [2, с.44]. подібні ситуації характерні для бюрократій, де організаційна структура організована за принципом максимальної ефективності, і щось змінювати означає перебудовувати весь складний і налагоджений бюрократичний апарат. Для бюрократії характерніше не змінювати а додавати, нарощувати нові структури і функції, ось чому вони так швидко зростають. Проте існуюча організаційна ефективність не може підкорити собі ринок і протидіяти змінам, тому якщо не передбачувати нові потреби ринку, організація перестає бути результативною і втрачає прибуток.

Щоб запобігти зайвій бюрократизації і своєчасно ідентифікувати потреби клієнтів, в організації необхідно виконувати роль Е. Роль Е полягає в ідентифікації майбутньої потреби клієнтів. Щоб бути ефективною у довгостроковій перспективі, організація має бути наділена прогностичними можливостями і стратегічним мисленням. Підприємницький дух компанії провокує її на ризик, на пошуки нових можливостей і перспектив. Роль Е відповідає на питання коли потрібно робити, коли для цього буде найбільш вдалий час? Хороший бізнесмен завжди знає коли буде актуальним те, що треба робити вже зараз, він передбачає довгострокові потреби клієнта і працює над їх задоволенням вже сьогодні.

Щоб передбачити майбутнє організації потрібні дві речі. По–перше: вона має бути креативною і вміти уявляти майбутнє, прогнотувати сценарії розвитку потреб, конкуренції, внутрішніх і зовнішніх факторів. В цьому заключається зміст креативності – вміти заповнити інформаційні пробіли і створювати цілісну картину майбутнього. По–друге, необхідно іти на ризик, брати на себе відповідальність за можливі втрати. Це є не у кожного, це є дух підприємництва, що приваблює бізнесмена до різних авантюрних проєктів. Керівник має вміти спроєкувати майбутні події і взяти на себе ризики позиціонування організації у відповідності до своїх пропозицій. Підприємець аналізує як різноманітні сили зовнішнього оточення, так і внутрішні можливості організації, що дає йому можливість визначити найбільш відповідний до існуючих змін курс розвитку.

Найбільш складною для організації є роль І, в якій зосереджено смисл цінностей і філософії організації. Ця роль, ніби закруглює у собі всі інші ролі, інтегрує їх для досягнення бажаного результату. Щоб бути продуктивними в довгостроковому періоді, необхідно здійснювати інтеграцію, тобто налагоджувати взаємозв'язок як в середині самої організації так і з її контактними групами (клієнтами, партнерами, постачальниками, посередниками, державою та громадськістю).

Жодна організація не існує у вакуумі, вона є частиною більш складної системи. Вона не функціонує сама для себе, а обов'язково обслуговує ту або іншу частину соціуму, задовольняючи її потреби і запити. Тому створення організації або групи передбачає усвідомлення взаємозалежності. Перше, що слід визначити – це для кого існує організація, тобто окреслити коло її потенційних клієнтів – це перша частина ролі І. далі потрібно ідентифікувати потреби цієї групи (Роль Е). Наступним має бути питання: «Що конкретно має зробити організація і як вона це зробить?» – це ролі Р і А. Наступне логічне питання – хто буде це робити – це і є друга частина ролі І [2; 51–52].

Інтегратор – це менеджер уважний до людей, прагне зробити систему роботу в компанії більш прийнятною з точки зору співробітників. Він вміє слухати інших і інтегрувати їх ідеї. Інтегрувати означає вміти обирати рішення, які віднайдуть підтримку у тих, хто буде реально втілювати ці рішення, або на кого ці рішення вплинуть. Інтеграція перетворює індивідуальне підприємництво на колективну працю.

Успішний Інтегратор не намагається бути незамінним. Його підлеглі можуть замінити його. Згуртованість групи досягає такого рівня, що практично будь-який співробітник може ініціювати діяльність, керувати роботою і досягати результатів.

Роль інтегратора включає декілька елементів, що забезпечують її виконання. Він уважний до почуттів інших, здатний до дедуктивного мислення (тобто з того, що

людина каже, може зрозуміти що насправді вона має на увазі). У нього немає проблем із власним его, тому він може відгукатись на очікування, проблеми і потреби.

Виконуючи функції інтеграції, керівництво компанії має ідентифікувати людей, співробітництво з якими необхідно для задоволення клієнтів. Співробітники отримують заробітну платню, торгові агенти і посередники – відсотки від продажу, акціонери і інвестори – дивіденди від діяльності компанії, деякі не мають грошової винагороди, але їх запрошують на корпоративні свята і урочистості. Всі ці категорії людей необхідні для задоволення потреб клієнтів вони є зацікавленими особами оскільки отримують від спільної діяльності власну вигоду.

Коли зацікавлені особи усвідомлюють, що їх потреби задовольняються завдяки задоволенню потреб клієнтів, що вони необхідні один одному, організація стає інтегрованою. Організація досягається за рахунок вирівнювання власного і суспільного інтересів [2, с.52].

Інтеграція сприяє перетворенню свідомості організації з механістичної в органічну. У разі механістичної свідомості кожна частина усвідомлює тільки себе. Тут немає відчуття внутрішнього взаємозв'язку. В організації з механістичною свідомістю кожен відділ і підрозділ дбає лише про виконання своїх функцій і не замислюється про результат діяльності компанії в цілому. Так, працівників виробничого відділу займає тільки випуск продукції, а працівників відділу збуту – тільки продажі. Хто ж при цьому подумав про роботу організації в цілому? Як правило, це завдання доручається менеджером, яких всі інші працівники сприймають як щось чуже, як «прибульців» ззовні, і часто саботують і протидіють зусиллям менеджерів. Органічна свідомість наділяє окремі компоненти організації силою цілого, робить її саморозвиваючим організмом, в якому всі складові можуть замінювати і доповнювати один одного.

Прикладом до розуміння відмінностей між органічною і механістичною організацією може служити розуміння різниці між стільцем і людською рукою. Якщо у стільця зламається одна ніжка, він перестане виконувати свою основну функцію, він перестане бути стільцем, тому що інші його ніжки не згрупуються так, щоб на ньому можна було сидіти. Стілець є механістичним за своєю природою. Тільки, у разі його ремонту ззовні, буде відновлена функціональність даного предмета. Тут немає внутрішнього взаємозв'язку між частинами. Навіть величезний і неймовірно складний за своєю конструкцією космічний корабель, може вибухнути в польоті через несправність якоїсь незначної деталі. Ніякі інші елементи космічного корабля не зможуть замінити відсутнього пристрою. У цьому виявляється природна обмеженість механістичної свідомості. Органічна природа людського тіла дозволяє зберігати функціональність навіть при втраті деяких його елементів. Так, рука буде рукою, навіть якщо вона позбудеться одного або двох пальців. Може її діяльність буде не настільки ефективна як у повністю здорової руки, але, тим не менш, неушкоджені пальці зможуть достатньо успішно справлятися з своїми завданнями, компенсуючи травмовані [2, с.53–54].

В механістичній організації, втрата однієї з ролей тягне збої в діяльності організації, іноді паралізуючи її роботу в цілому. В органічній компанії недолік або втрата однієї з ролей може компенсуватися інший роллю. Так, нестача системності та регламентації (роль А) може компенсуватися за рахунок інтеграції, командного духу та відданості співробітників «своїй справі», тобто, за рахунок підвищення ролі І. В Японії, наприклад, дуже сильні почуття лояльності взаємозв'язку між корпораціями та їх співробітниками. Корпорації пропонують їм довічну зайнятість і можливість працювати в одній великій родині. Тому у працівників корпорацій формується довгострокове бачення, вони знають, що виграють від спільного співробітництва, вони мотивовані, тому віддані своїй компанії. Корпорації та працівники піклуються один про одного, керуючись нормами своєї культури, а не вимогами та приписами.

Якщо ж корпоративна культура слабка, ентузіазм і залучення співробітників у загальну справу не високі, ця проблема може бути вирішена введенням відповідного регламенту діяльності, розробкою правил та інструкцій (Роль А).

Таким чином, розробка рішень, а також їх реалізація вимагає наявності комплементарної команди. Природно, в роботі команди неминучі конфлікти, викликані існуючими протиріччями між членами цієї команди. По суті можна виділити два основних джерела конфліктів – це помилкові комунікації, викликані тим, що ми розмовляємо різними мовами, і розбіжність інтересів, що дозволяють забезпечити співпрацю. Люди або не розуміють один одного, або мають різні інтереси.

Конфлікт це нормальне явище для будь-якої сфери життя і для будь-якої організації. Головне, щоб конфлікт не ставав деструктивним. Для утримання конфлікту в конструктивних рамках І. Адізес пропонує дотримуватися двох основних принципів. Якщо конфлікт відбувається через відмінності в стилях прийняття рішень, то необхідно створити обстановку взаємної поваги. Коли люди визнають існуючі міжособистісні розходження і приймають їх як даність, це суттєво полегшує взаєморозуміння. Всі люди різні і потрібно не тільки приймати ці відмінності, але і поважати іншу точку зору, вона може бути не краще і не гірше вашої, вона просто інша. Вольтер колись сказав: «Я не згоден з вашими ідеями, але я готовий віддати життя за ваше право вільно їх висловлювати» [2, с.211]. Це висловлювання дуже точно визначає примат поваги у відносинах між людьми. Взаємна повага означає, що кожен з нас визнає право іншого мати і висловлювати свою власну думку, відмінну від нашого.

Другий принцип стосується різниці наших інтересів. Для того щоб подолати суперечливість інтересів необхідно працювати в умовах взаємної довіри. Для реалізації рішення нам необхідні спільні інтереси, засновані на взаємній довірі. Ми повинні вірити, що в довгостроковій перспективі ми обидва опинимося у виграванні. Тільки тоді ми захочемо співпрацювати в короткостроковому періоді, незважаючи на наявність короткострокових конфліктів інтересів [2, с.149].

Для забезпечення продуктивної реалізації рішення, потрібно мати гарантію, що всі необхідні для цього люди мають спільні інтереси. Повинні бути створені безпрограшні умови, которіє припускають обов'язкову відповідальність, коли ви опиняєтесь у виграванні або програші в залежності від дій кожного. Іншими словами, сторони сприймають запропоновані зміни як приносять в кінцевому підсумку вигоди всім учасникам

Таким чином, конфлікт є побічним продуктом змін. Він може бути конструктивним і деструктивним в залежності від наявності або відсутності взаємної довіри і поваги. Повага є необхідною умовою для взаємообучаємості, коли люди отримують корисні знання і досвід прислухаючись до думок і ідей відмінним від їх власних. Це величезний плюс роботи комплементарної команди, коли учасники мають можливість повчитися чомусь новому у своїх колег, витягти корисну інформацію і досвід з існуючих відмінностей. Взаємна довіра необхідно для того, щоб люди могли повірити в можливість існування безпрограшних умов у майбутньому. Тоді учасники конфлікту будуть співпрацювати при реалізації рішень. При виконанні цих умов конфлікт буде конструктивним у результаті чого зміни в організації будуть здійснені належним чином.

#### Список використаних джерел

1. И. Адизес Идеальный руководитель / И.Адизес. – М.: Альпина, 2010.
2. И.Адизес Как преодолеть кризисы менеджмента / И.Адизес– Стокгольмская школа менеджмента, 2006
3. И.Адизес. Управляя изменениями / И.Адизес. – Питер, 2010.
4. I.Adizes. About Lack of Trust, Lack of Respect, and About Trust and Respect / [Електронний ресурс]/ I.Adizes. – Режим доступу [http://adizes.com/institute\\_insights\\_archive.html](http://adizes.com/institute_insights_archive.html) 07.07.09
5. Ichak Adizes. Managing Change in Business and in Life. / [Електронний ресурс]/Ichak Adizes, с.1 [http://adizes.com/institute\\_insights\\_archive.html](http://adizes.com/institute_insights_archive.html) 25.11.2010.

#### Аверина О.И. Комплементарная управленческая команда

*Освещаются актуальные проблемы формирования команды управленцев. За основу взят опыт известного специалиста в области менеджмента И.Адизеса и его концепция типов менеджмента. Рассматривается зависимость между исполнением основных управленческих функций и стилями мышления и деятельности лидеров организации.*

**Ключевые слова:** Управленческая команда, Роли менеджмента, эффективность, продуктивность, результативность, взаимодействие, комплементарная команда.

#### Averina, O.I. The complementary management team

*The actually problems of creations management team are learnt in article. Management practice and conception of manager's types by I. Adizes are base in this sizes. Depend between management functions and stile of thinking and activity are observe in article.*

**Key words:** management team, roles of management, effectiveness, productivity, performance, interaction, complementary team.

## Історія менеджменту в системі освіти сучасного менеджера

*Розглядається місце дисципліни в системі підготовки спеціаліста з менеджменту. Зроблено висновок, що вивчення «Історії менеджменту» допомагає більш глибоко дослідити сучасні економічні процеси, визначити варіантні та альтернативні шляхи розвитку на майбутнє.*

**Ключові слова:** менеджмент, історія менеджменту, дисципліна.

Актуальність висвітлення ролі вивчення історії менеджменту в системі підготовки сучасних фахівців–менеджерів полягає у необхідності усвідомлення ваги знання генезису та закономірностей розвитку менеджменту, які є джерелом знання законів, основ сучасної науки.

Сама по собі загальність завдань управління дозволяє формувати закони управління, а аналіз та узагальнення історії та практики управління дає можливість, спираючись на ці закони, конкретизувати зміст управління.

Підтвердженням є існування теорій, які можна віднести у розряд «здобутого досвіду та історії», але які не втратили своєї актуальності й сьогодні. Наприклад, система орендних відносин має багато спільного з ідеями розподіленої власності, які широко розвинуті в працях М. Туган–Барановського. Актуальні для сучасного розвитку фермерських господарств і системи. їх кооперації розробки визначних російських економістів М. Макарова і О. Чаєнова. Дуже багато є співзвучним сьогоднішньому дню у широкій науковій спадщині А. Файоля, М.–П. Фолетт, Ф. Герцберга, М. Кондратьєва та багатьох інших.

Основна мета даної публікації полягає у формуванні у студентів, молодих науковців уявлення про місце і роль викладання курсу «Історія менеджменту» в системі освіти сучасного менеджера.

Накопичений багатовіковим розвитком цивілізацій досвід менеджменту є закономірним та таким, що має власну цінність. Він є частиною багатогранної та різноманітної культури людства. Вивчення та теоретична розробка, пов'язаних з цим питань має практичну та гуманістичну направленість. Теорія, що збагачена досвідом попередніх поколінь завжди виглядає могутнішою та перевіреною не лише людьми, але й часом. І хоча історія менеджменту є найменш розробленою серед сучасних областей науки та знання, вона має великий потенціал та можливість стати потужним інструментом в руках сучасного менеджера на шляху досягнення цілей та розвитку організації будь-якого спрямування.

Не потрібно забувати про те, що високі темпи зростання і зрушень можуть бути досягнуті сьогодні лише за рахунок використання цілої системи знання з:

- історії розвитку управлінської думки;
- використання новітніх наукових відкриттів та технологій;
- інформатизації сфери менеджменту;
- передбачення кон'юнктури ринку;
- управління змінами та ін.

Отже, сучасний бізнес вимагає від менеджера специфічної підготовки. Так, в теорії сучасного менеджменту прийнято виділяти декілька напрямів підготовки: професійна підготовка та особисті якості, які дозволять в повній мірі проявитися професіоналізму.

Нами запропоновано умовний розподіл дисциплін, що мають допомагати студенту досягти бажаного рівня кваліфікації в залежності від групи якостей (дисципліни визначені відповідно навчального плану спеціальності 6.030601 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» НПУ імені М.П.Драгоманова)