

*Хитра О.В.,**к.е.н., доцент,**доцент кафедри управління персоналом і економіки праці,
Хмельницький національний університет*

СИНЕРГЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ

Анотація. У статті узагальнено теоретико-методологічні аспекти командного менеджменту. Виконано порівняльний аналіз проявів організації і самоорганізації під час створення й розвитку команди. Визначено роль ціннісно-цільового обміну, соціального капіталу й емоційної культури в процесі генерування синергізму командної праці. Обґрунтовано біфуркаційний характер трансформації ієрархічної організаційної структури в гетерархічну, що характеризується одночасним існуванням на підприємстві певної кількості тимчасових і постійних команд. Обґрунтовано можливість отримання синергічного ефекту завдяки ефективному функціонуванню управлінської команди під час виконання інтелектуальних завдань, пов'язаних із пошуком інноваційних ідей. З'ясовано передумови зростання ентропії командної праці та шляхи її подолання.

Ключові слова: біфуркація, емоційний капітал, ентропія, колективний інтелект, командний менеджмент, синектика, синергічний ефект, синтелектика, соціальний капітал, управлінська команда.

Постановка проблеми. Однією з важливих ознак інноваційного управлінського мислення є стійка орієнтація на формування управлінських команд. На сучасному етапі розвитку менеджменту відбувається перенесення акценту з поведінки менеджерів і підлеглих їм працівників на діяльність багатофункціональних команд і робочих груп, зосереджених на реалізації комплексних проектів. Отже, закономірним є становлення нової форми управління – командного менеджменту, що базується передусім на процесі делегування повноважень. Застосування такого підходу дає змогу, принаймні теоретично, скоротити кількість рівнів управління (вертикальна, або ієрархічна, структура стає більшою мірою горизонтальною, або гетерархічною), а також підвищити рівень задоволеності працею в тих працівників, які мають належний рівень креативності і схильні до роботи в складі команди. З іншого боку, впровадження командного менеджменту у практичну діяльність підприємств пов'язане з низкою об'єктивних і суб'єктивних труднощів, без подолання яких досягнення високої ефективності може стати неможливим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні і прикладні аспекти командного менеджменту досліджені в наукових працях багатьох учених. Зокрема, Н.А. Мажник і Н.В. Шульга проаналізували теоретичні підходи до визначення сутності поняття «команда» [1]; Т.О. Башук і М.О. Хижняк дослідили специфіку управління конфліктами в креативному колективі [2]; О.Є. Кузьмін і О.О. Горячка акцентують увагу на специфіці діяльності інноваційних креативних колективів на машинобудівних підприємствах [3]; С.Я. Салига та О.В. Корнієнко пропонують визначати рівень ефективності управлінської команди залежно від стадій її життєвого циклу [4];

Д.В. Тимошенко обґрунтовує доцільність створення команд із метою інтенсифікації інтелектуальної праці персоналу [5]; І.Г. Шавкун досліджує аксіологічний вимір командного менеджменту [6]; О.М. Остапенко та О.Ю. Ситник проаналізували основні методи формування ефективних управлінських команд на авіаційних підприємствах [7]. Досить різнобічно проблеми управління командами розглядаються у працях Л. Томпсона [8], Т. Зінкевич-Євстигнеєвої, Д. Фролова, Т. Грабенко [9], Р. Аблязова, Г. Падурця, І. Чудаєвої [10] та інших науковців.

Варто звернути увагу на появу значної кількості наукових публікацій, присвячених обґрунтуванню перспектив застосування синергетики для підвищення ефективності використання людських ресурсів. Зокрема, І.М. Данилюк-Черних та В.П. Петренко досліджують управління використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів на засадах синтелектики і синергізму [11]; В.М. Марченко ідентифікує рівні і чинники самоорганізації трудового колективу [12]; М.В. Тоба пропонує застосовувати синергетичний підхід для вивчення моделей групового впливу [13].

Як зазначають А. Поляська та С. Афонькін, «питання підвищення здатності й готовності суб'єктів управлінського процесу до взаємодії в ході формування й прийняття рішень на всіх рівнях управління є на часі. Очікування позитивних результатів у процесі колективного підходу до розв'язання господарських питань є мотиватором до дослідження явища синергії» [14, с. 84]. Синергічний ефект генерують люди, які готові слухати, уміють оцінювати різницю в поглядах на одні й ті ж самі явища та намагаються скористатись перевагами відмінностей у них для досягнення організаційних цілей. Уміння формувати й реалізувати синергічні ефекти розглядається як вища компетенція, якою повинен володіти менеджер.

Як стверджує Ю.О. Верста, командна діяльність – це потужний інструмент, який дає змогу досягти синергії, що сприяє максимальній продуктивності у ході розв'язання спільних завдань. Цей ефект відображається на всіх етапах процесу прийняття командних рішень та забезпечує не просто вибір оптимального з них, але й творчий, нестандартний підхід до справи [15].

У 1976 р. Н.А. Колтер, досліджуючи синергізм людського розвитку, ввів такі поняття, як індивідуальний, груповий і соціальний синергізм, підґрунтям яких виступає синергетична взаємодія, коли «людська істота природно діє таким чином, щоб не тільки досягати своїх власних цілей, а й по мірі можливостей сприяти досягненню цілей іншими» [16, с. 11–12]. Ключовим моментом у досягненні синергізму вважається здатність до комунікацій, обміну ідеями [17, с. 248]. Зокрема, з цієї позиції директор підрозділу філософії та етики ЮНЕСКО Йерсу Кім інтерпретував «спільну роботу» («синергію») між людьми або структурами в «інтелектуальному просторі» («точці зустрічі

людей і умів») як засіб трансформації багатьох розрізнених голосів («poly-phony») у «вищий рівень гармонії» – симфонію («symphony») [18].

О.В. Чернецька дійшла висновку, що «отримання синергетичного ефекту в системі управління можливе через краще узгодження цілей фірми та її підрозділів, оптимізацію організаційної структури, освоєння нових методів планування та впровадження інноваційних методів управління» [19, с. 764]. Як стверджує Н.В. Ревуцька, «синергійного ефекту можна досягти, вміло об'єднавши навички і знання групи людей у компанії таким чином, щоб вони взаємно посилювалися. Умовою появи синергії є створення умов для емоційного залучення людей, оптимальна структуризація групи і рольовий розподіл її членів» [20, с. 292]. У дослідженні Л. Фаткіна та К. Морозової також простежується думка, що ефективна командна взаємодія породжує синергійний ефект, коли фізичні й інтелектуальні зусилля одного «множаться» на зусилля інших і згуртована команда виявляється спроможною виконувати завдання, неспильні для звичайної робочої групи фахівців [21].

На думку М.М. Шестерняк, «синергетичний ефект у сфері управління проявляє себе, коли для прийняття управлінського рішення збираються керівники з подібними поглядами, які доповнюють один одного та разом досягають високих результатів» [22, с. 70]. На цьому ґрунті виникає так званий управлінський (командний) синергізм, під яким І. Горбась розуміє результат «об'єднання управлінських здібностей керівного складу партнерів (команди) та отримання диференційованої ефективності, коли змінюються види, форми, інструменти та процедури загальноорганізаційного й оперативного управління «на місцях» для підвищення його якості» [23, с. 60].

Під ефектом інтелектуальної синергії як наслідком концентрованого управлінського об'єднання і використання інтегрального інтелектуального потенціалу людських ресурсів прийнято розуміти «спільну інтелектуальну дію», якій Ю. Канигін дав визначення «сінтелектики» – «науки про функціонування колективного інтелекту, який створює специфічний ефект акумуляції творчих (інтелектуальних) елементів складної системи, наділеної розумом (когнітивним рівнем)» [24, с. 37–38].

Отже, не викликає сумніву твердження, що поява ефекту синергізму можлива лише в ситуаціях, «коли зростає роль співробітництва, партнерства в процесі вирішення управлінських ситуацій, коли керівники уміють успішно використовувати переваги спільної роботи, враховуючи конкретні обставини діяльності» [25, с. 265]. Якщо ж на підприємстві ухвалено рішення про впровадження концептуальної моделі синергетичного менеджменту, то, на думку Г.З. Шевцової, «потрібні кардинальна структурно-функціональна перебудова, реформатування усієї системи внутрішніх і зовнішніх зв'язків та гармонійне поєднання організації і самоорганізації. І саме на цій основі забезпечується формування та реалізація високого синергетичного потенціалу виробничо-економічної системи в цілому» [26, с. 152].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність низки досліджень, синергетичні аспекти функціонування управлінських команд досі потребують більш глибокого обґрунтування, зокрема в контексті оцінювання ролі синергізму у прийнятті ефективних (або, навпаки, недостатньо ефективних) групових рішень.

Мета статті полягає в обґрунтуванні логіки отримання синергетичного ефекту в результаті створення на підприємстві управлінської команди.

Виклад основного матеріалу дослідження. Єдиного уніфікованого тлумачення терміна «управлінська команда» не існує, однак, по суті, це група керівників різного рівня, пов'язаних неформально єдністю розуміння перспективи організації і методів її досягнення, які проводять у своїх колективах єдину злагоджену політику з досягнення поставлених цілей. Управлінська команда складається з топ-менеджерів, тобто це певна група людей, які відповідають за постановку та успішну реалізацію завдань стратегічного розвитку компанії [7, с. 542]. Оскільки управлінська команда повинна бути динамічною, для учасників стає важливим не тільки емоційне об'єднання і досягнення результату в рамках виконання управлінських завдань, але й уміння швидко реагувати на зміни, що відбуваються в організації.

Оцінювання функціонування управлінської команди часто здійснюють за формулою Штейнера [8, с. 84]:

$$\Phi П = ПП + С - З, \quad (1)$$

де $\Phi П$ – фактична продуктивність; $ПП$ – потенційна продуктивність; $С$ – синергізм; $З$ – загрози діяльності.

Із формули (1) видно, що фактична продуктивність команди обумовлюється трьома факторами: потенційною продуктивністю, синергізмом та загрозами. Потенційна продуктивність, своєю чергою, залежить від таких чинників: вимоги, що ставляться завданням, яке команді необхідно виконати; ресурси (компетенції, якими наділений керівник, та інструменти, використовувані ним у своїй діяльності); алгоритм виконання дій для досягнення поставленої мети. Синергізм відображає те, що може покращитись за рахунок командної праці порівняно з індивідуальною ($1+1>2$). Загрози – це помилки взаємодії команди, які можуть виникнути в разі існування недоліків координації чи мотивації ($1+1<2$). Таким чином, завданням вищого керівництва є створення умов для виникнення синергізму і попередження можливих загроз.

Слід зауважити, що ефект синергізму командної праці базується на максимальному використанні людського фактора. Як зазначають Т.Д. Зінкевич-Євстигнєєва, Д.Ф. Фролов та Т.М. Грабенко, це здійснюється за рахунок: а) необмеженої інтенсифікації праці (команда сама нормує свій робочий час залежно від темпів досягнення поставленої цілі); б) скорочення втрат робочого часу шляхом досягнення високого рівня організації праці (взаємозамінність, підвищена особиста ініціатива, активне взаєморозуміння, раціональний розподіл ролей); в) використання колегіальних форм прийняття рішень, що підвищує мотивацію та самовіддачу всіх членів команди [9, с. 10].

Хоча ефективну команду можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури, є специфічні риси, властиві тільки команді. Насамперед це націленість усіх учасників на кінцевий результат, ініціатива і творчий підхід до виконання завдань; з іншого боку, у команді повинне вітатися розмаїття підходів до виконання завдань. Загалом, як зазначає І.Г. Шавкун, члени ефективної команди мають бути однодумцями за трьома ключовими моментами їх взаємодії: ясність цілей та єдність розуміння методів її досягнення; єдність мотиваційних стимулів; єдність цінностей і ціннісних орієнтацій [6].

Отже, більшість команд в організаціях є гетерогенними за одними показниками й гомогенними – за іншими. Вважається, що саме індивідуальні відмінності є джерелом потенційних переваг у спільних рішеннях. Зокрема, на думку Ю.О. Версти, розмаїття командних ролей дає змогу ефективніше розв'язу-

вати спільні завдання та досягати синергійного ефекту; модель ефективної командної праці передбачає рольову доповнюваність та гнучкість (ротацію ролей залежно від ситуації) [15].

Однією з важливих характеристик команди є наявність спільної мети або комплексу цілей, що здебільшого визначаються самостійно членами команди, а також усвідомлюються ними і приймаються на емоційному рівні. Принципи взаємодії, які спільно визначаються членами команди, орієнтовані не лише на досягнення цілей команди, але й на створення умов для задоволення особистісних інтересів її членів, їх самореалізації. Ролі в команді також задаються зсередини з урахуванням мети, індивідуальних особливостей членів команди та інших чинників. Команда має відкриту рольову структуру, але входу нових членів має певну обмеженість, оскільки враховується насамперед відповідність претендентів меті діяльності команди, принципам взаємодії в ній, очікуванням її членів. Загалом, у команді, на відміну від будь-якої іншої організації, внутрішні зв'язки є найбільш сильними, оскільки діяльність здійснюється не на відносинах підпорядкування, а на відносинах партнерства і співробітництва.

Розглянуті загальні риси команди, на нашу думку, цілком відповідають ознакам складних систем, здатних до самоорганізації та генерування ефекту емерджентності (табл. 1). Ефективну команду часто порівнюють із «рефлексивною самоорганізацією», що передбачає гармонійний баланс між дією та рефлексією. Саме цей баланс забезпечує оптимальність активності та її усвідомлення з точки зору ступеня досягнення поставлених цілей [15].

Найбільш традиційною з погляду організації і форми внутрішнього управління є команда, керована менеджером (manager-led team). У таких командах менеджер діє як лідер і відповідає за визначення цілей, методів їх досягнення і функціонування команди. Ця команда забезпечує ефективність до тих пір, поки авторитет керівника-лідера незаперечний і приймається членами команди майже на підсвідомому рівні. Водночас їй властиві недоліки, притаманні автократичному стилю управління, зокрема розсіювання відповідальності і підпорядкованість одній людині. У самокерованій команді (self-managing) менеджер визначає загальну мету команди, але команда користується свободою вибору методів для досягнення цієї мети. Члени самокерованої команди ухвалюють рішення щодо графіка роботи, розподілу завдань, здійснення навчання, оцінювання виконання роботи, відбору нових членів команди і контролю якості. При цьому члени команди володіють різними навичками і можуть виконувати різні функції, а отже, їх загальний досвід дає змогу виконувати масштабні організаційні завдання. Синергічна ефективність самокерованих команд проявляється у підвищенні продуктивності праці, гнучкості у випуску продукції і більш швидкій реакції на технологічні зміни, зниженні показників абсентеїзму і плинності кадрів, поліпшенні ставлення до праці й якості трудового життя. Цілеспрямовані (self-directing), або самопроектвані (self-designing) команди самі визначають свої завдання і методи їх виконання. Такі команди мають максимальний потенціал для новаторства, посилюють прихильність цілям і мотивацію, надають можливості для організаційного навчання і змін. Самоорганізовані команди відповідають за виконання

Таблиця 1

Порівняльний аналіз ознак організації й самоорганізації в процесі створення та функціонування команд на підприємстві

Критерії порівняння	Організація традиційної команди	Самоорганізація управлінської команди
Формулювання цілей	Формальне сприйняття цілей, задекларованих вищим керівництвом	Партисипативний підхід до постановки цілей забезпечує їх сприйняття учасниками на мотиваційному та емоційному рівнях
Характер виконуваних завдань	Традиційні, стандартні, структуризовані	Проблемні, творчі, неструктуризовані
Зв'язок із зовнішнім середовищем	Відносна відособленість	Відкритість, метаболізм (активний обмін матеріально-енергетичними ресурсами та інформацією)
Принципи взаємодії учасників	Встановлюються керівництвом	Розробляються колегіально; націлені на задоволення потреб учасників у саморозвитку, самореалізації
Норми поведінки	Встановлюються в рамках чинної дисциплінарної політики та контролюються адміністрацією	Передбачається утворення специфічної командної субкультури на засадах ефективного ціннісного обміну та утворення «метацінностей»
Розподіл ролей	На основі технологічного процесу	З урахуванням психологічних властивостей та типу інтелекту учасників команди
Лідерство	Зазвичай поєднання формального і неформального лідера в одній особі	Роль лідера є перехідною та ситуативною
Мотивування	Визначальна роль стимулів, наданих керівництвом	Домінування внутрішніх спонукальних сил
Делегування повноважень та відповідальність	Відповідно до прийнятого в організації стилю керівництва	Свобода організаційного маневру, високий рівень відповідальності
Очікувані результати	Своєчасне й якісне виконання поставленого завдання	Креативний підхід до справи, досягнення синергійного ефекту від обміну ідеями, якісне оновлення всієї системи управління
Ризики зниження ефективності	Скованість ініціативи, надто низький рівень ентропії та інноваційних імпульсів	Негативний синергізм у формі групового (некритичного) мислення, що обумовлює надмірне зростання ентропії

завдання, як правило, створюючи для цього організаційний комітет. Вони беруть на себе максимальний ступінь контролю і відповідальності. Метою створення таких команд є розробка рішень щодо зниження собівартості, вдосконалення технології, вирішення соціальних питань або поліпшення відносин між підрозділами [10, с. 30–34].

Незважаючи на наявність потенційного синергізму в командах, яким притаманні ознаки самоорганізації й самоуправління, перешкодою для його втілення у синергізм реальний можуть стати такі моменти: 1) структурні зміни у класифікації робочих завдань і рівнях управління спричиняють опір із боку співробітників, які звикли до більш традиційних форм організації праці; 2) створення цілеспрямованих команд потребує багато часу, часто супроводжується конфліктами і пов'язане зі значними витратами; 3) самоорганізовані команди характеризуються величезним ризиком вибору невдалого напрямку розвитку (програшного атрактора).

Під час розгляду питання про оптимальне співвідношення організації та самоорганізації у командній праці необхідно робити акцент на системі орієнтирів (командній карті) – так званих межах відповідальності, або рамках свободи. Система орієнтирів для команди повинна включати в себе компоненти як нормативного, так і ціннісно-цільового характеру: команда повинна добре уявляти, як її цілі узгоджуються із загальноорганізаційними цілями, наскільки її рішення співвідносяться з базовими цінностями організації. А отже, для підвищення ефективності командного менеджменту величезного значення набуває вивчення впливу ціннісного аспекту взаємодії членів управлінських команд на продуктивність організації [6].

Суть ціннісного обміну полягає у здійсненні учасниками міжособистісної взаємодії обопільних ціннісних внесків відносно один одного, наслідком чого є обопільне задоволення певних соціальних потреб взаємодіючих суб'єктів шляхом надання кожним із них відповідних цінностей іншій стороні. Як стверджує Н.С. Ливак, ціннісний обмін можна реалізувати за допомогою використання інституту наставників, тренінгів,

профільних нарад, процедур, які полегшують співробітництво, досягнення консенсусу, а також за допомогою накопичення організаційного знання, розв'язання конфліктів, регулярної переоцінки цінностей тощо [27]. Як результат, у команді повинні утворитися «метацінності», які, на нашу думку, виконуватимуть роль системоутворюючого фактора, що забезпечить когерентне узгодження потреб, інтересів, соціальних установок та ціннісних орієнтацій різних індивідів і сприятиме, таким чином, зниженню ймовірності деструктивних конфліктів та підвищенню ефективності командної праці на синергетичних засадах.

В обґрунтуванні синергічного ефекту командної праці С.І. Осипова та В.С. Окунєва [28] виділяють три аспекти: змістовний, психологічний, організаційний. На нашу думку, кожна з цих передумов містить як ознаки потенційного синергізму, так і небезпеки його перетворення у диссинергічний (негативний) ефект (рис. 1).

Змістовною передумовою є високий професіоналізм членів команди, який дає змогу не тільки розширити перелік варіантів розв'язання проблеми, а й за рахунок широкого діапазону компетентностей представити різнобічний інноваційний підхід до виконання завдання. Водночас цей ефект може бути зведений нанівець, якщо окремі індивіди чинитимуть свідомий або несвідомий опір прийняттю рішень, запропонованих іншими учасниками.

Психологічними передумовами синергізму є: 1) загальнокомандна мета, яка виступає способом інтеграції діяльності членів команди в цілісну систему; 2) суб'єкт-суб'єктні (партнерські) взаємодії членів команди в процесі реалізації загальнокомандної мети, що сприяють прояву індивідуальних здібностей і творчості; 3) прийняття кожним членом команди відповідальності за кінцеві результати, що сприяє виникненню взаємної відповідальності; 4) зближення ціннісних орієнтирів – думок, поглядів, установок, уявлень, переконань, що утворюють субкультуру команди (умови для вибудовування гармонійних відносин між особистістю і командою, що сприя-



Рис. 1. Передумови синергізму командної праці

ють самовизначенню і самовдосконаленню окремих індивідів);
5) комфортна атмосфера в команді.

Важливо наголосити, що в результаті ефективних міжособистісних відносин формується емоційний капітал команди, який реалізується через проектування умов зовнішнього середовища, у тому числі соціальних, в інтересах суб'єкта управління. Настрої задають емоційний тонус команди, який суттєво позначається на результативності трудової діяльності і може сприяти генеруванню ефекту синергізму, оскільки високий емоційний тонус спонукає працівників виконувати свої функції на максимально можливому рівні. Як стверджує О.В. Сем'ян, емоційна культура команди дає змогу отримати належний рівень ефективності за рахунок підвищення продуктивності використання людського капіталу на основі самоорганізації людини та синергетичного ефекту від взаємодії людей у команді [29]. Водночас емоційний капітал може набувати негативного забарвлення в разі несумісності членів команди, зокрема в економічній психології та ставленні до праці.

До організаційних передумов ефекту синергізму варто віднести: 1) оптимальну чисельність команди; 2) цілісність як соціальну і психологічну спільність людей, які входять до команди; 3) спадкоємність норм, правил, цінностей, у тому числі і через різновікові командні структури; 4) внутрішньокомандні ролі, що визначають діяльність конкретного учасника.

На нашу думку, чільне місце серед організаційних передумов мають поєднані заздалегідь продумані стимули до командної праці. У разі відсутності останніх окремі індивіди можуть не усвідомлювати потребу в налагодженні когерентних взаємодій з іншими учасниками, і це суттєво знизить імовірність синергетичного ефекту.

Переваги команди, які визначаються розглянутими змістовними, психологічними і організаційними передумовами, орієнтовані на реалізацію ідей, які є нездійсненними в рамках звичайної організації праці через те, що у конкретного виконавця немає можливості вийти за рамки його безпосередньої діяльності. Синергетичний ефект команди досягається в результаті «групової компенсації індивідуальних слабкостей», що полягає у високій якості виконаної роботи, адже внутрішньокомандна взаємодія, заснована на партнерській співпраці у вирішенні завдань, підвищує ефективність як мінімум на 10% [28].

Не викликає сумніву той факт, що в процесі створення та еволюції управлінської команди беруть участь біфуркаційні механізми, які сприяють радикальній трансформації організаційної структури підприємства (рис. 2).

Важливу роль у процесі організаційних перетворень відіграють лідерство та ефективні комунікації. Так, авторитарне лідерство на етапах розгляду та прийняття альтернативних варіантів рішень може призвести до надмірного рівня упорядкованості ідей, а також до групової поляризації. Натомість ліберальне лідерство допускає високий рівень хаотичності та ентропії. Вочевидь, оптимальним є демократичне лідерство, яке дає змогу утримувати рівень ентропії у допустимих межах, балансує між порядком і хаосом.

В організаційно-технічному плані перехід до командної форми організації праці тягне за собою різке збільшення кількості інформаційних каналів у системах організаційної комунікації. Зростаюча складність комунікативного середовища сприяє розширенню можливостей щодо більш ефективного використання доступної інформації для прийняття якісних



Рис. 2. Перехід до командної форми організації управлінської праці як переломна точка біфуркації у розвитку організаційної структури

рішень. Ефективна комунікація полягає в тому, що циркуляція інформації в команді не повинна мати жодних перешкод, аби долати ентропійні тенденції. У цих умовах управлінська команда здатна опрацювати, зрозуміти і утилізувати набагато більший обсяг інформації, ніж окремі індивіди або жорстка ієрархічна система.

На нашу думку, ефект командної праці передусім базується на концентрації інтелектуальних зусиль, що за умови підкріплення необхідними техніко-технологічними, організаційно-правовими, соціально-економічними та соціально-психологічними взаємозв'язками ініціює так званий «режим із загостренням» унаслідок появи позитивних синергічних ефектів взаємодії представників різних функціональних підрозділів та рівнів управління (рис. 3).

Цілком слушною є думка Д.В. Тимошенка: «Чим вищий інтелектуально-ресурсний потенціал працівників, здобутий у процесі створення нових знань і отримання нового досвіду, тим оригінальніші і цінніші ідеї та пропозиції будуть ними генеровані, опрацьовані і прийняті, тим потужніші економічні наслідки будуть отримані підприємством після їх упровадження і використання у відповідних сферах інноваційної активності» [5, с. 93–94]. Менеджери з персоналу та інші управлінці в особі соціально-економічної системи отримують можливість управляти точною мотиваційної біфуркації працівника, тобто створювати передумови для зміни (метаморфози) його інтелектуального потенціалу (нові знання, новий досвід) за допомогою впливу на його поведінку як самомотивації, так і стимулюючих заходів з боку організації [30, с. 214–215]. Вище

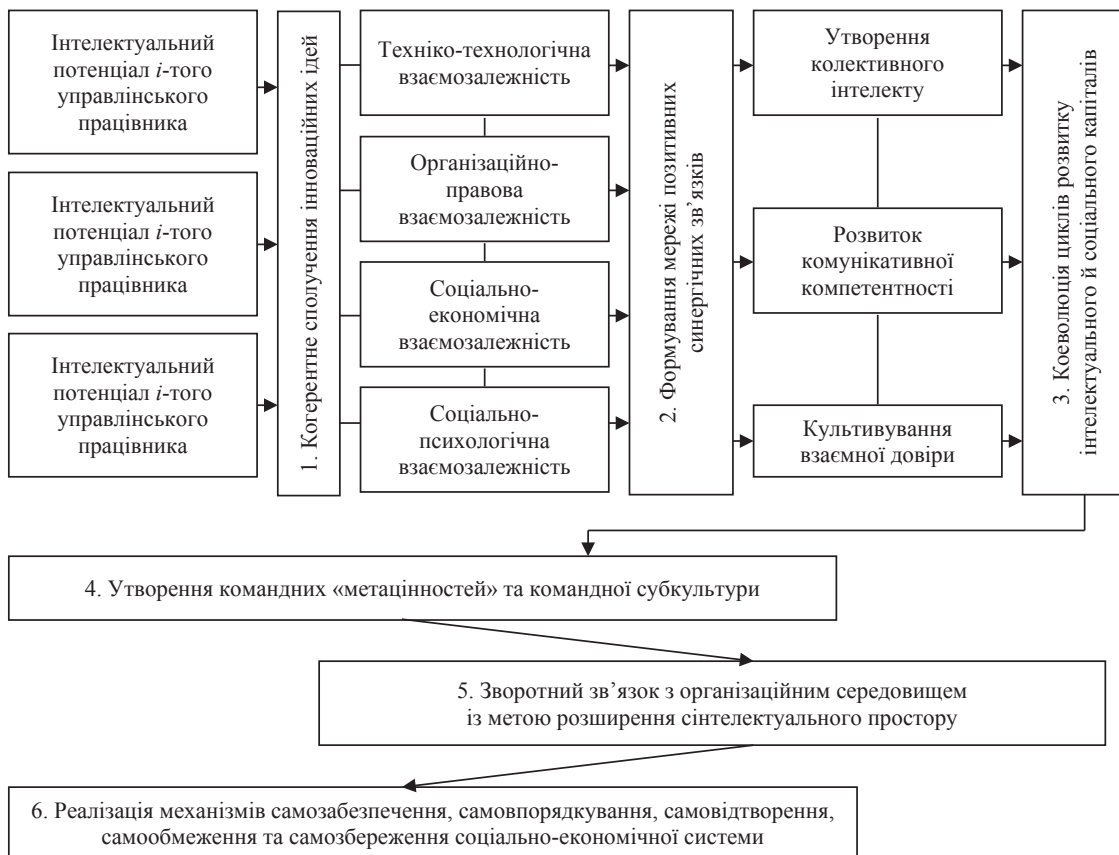


Рис. 3. Логіка когерентного сполучення інтелектуальних потенціалів управлінських працівників у випадку їх об'єднання в самоорганізовану команду на засадах синтелектики



Рис. 4. Негативні прояви групових ефектів як передумови наростання ентропії процесі командної праці

керівництво підприємства повинне відкрити канали доступу зовнішньої інформації про нові знання і досвід у відповідних сферах діяльності, а також підтримувати внутрішню інформаційну прозорість, що виступатиме потужною складовою частиною мотивації інтелектуальної праці управлінського персоналу і додатковим джерелом виникнення синергічного ефекту.

Розрізнені елементи інтелектуального капіталу в умовах сильних флуктуацій (наприклад, під час радикальної зміни стратегічного курсу компанії, її позиціонування на ринку, кризових явищ тощо) починають взаємодіяти на когерентній основі й утворюють колективний інтелект – цілісну, складну і, вочевидь, незавершену систему знань, якими володіють конкретні члени команди на основі своїх унікальних позицій та досвіду, і цими знаннями у будь-який момент може скористатися кожен учасник. Крім колективного інтелекту, важливу роль відіграє соціальний капітал команди як потенціал взаємної довіри і взаємодопомоги, раціонально сформований у міжособистісному просторі. Синергетичний характер соціального капіталу проявляється в тому, що, на відміну від грошового, він у міру витрачання не зменшується, а тільки примножується. Команди, які володіють соціальним капіталом і поєднують його на коеволюційній основі з інтелектуальними можливостями, є високоефективними і мають більш тривалий життєвий цикл.

З іншого боку, синергічному ефекту можна протиставити низку закономірностей, що пояснюють зниження ефективності групового методу прийняття рішень порівняно з індивідуальним (рис. 4).

Зокрема, часто виникають ситуації, коли ціль під час роботи змінюється, і тоді замість досягнення правильного та найкращого рішення члени команди намагаються знайти такий варіант, з яким би всі погоджувались. У цьому полягає феномен «групового мислення», або ентропії. Групове мислення – це спосіб мислення, який виникає в людей у тому випадку, коли пошуки консенсусу стають настільки домінуючими для згуртованої групи, що вона схильна відкидати реалістичні оцінки альтернативних способів дії [15]. Іншими словами, мислення учасників стає лінійним, і вони схильні розглядати лише єдино можливий (прийнятний для групи) варіант розвитку подій.

Як зазначає О.Ю. Чаленко [31, с. 23], ентропія в економіці включає як утрати руху матерії, так і втрати людської діяльності (управлінської, виробничої, інтелектуальної, ресурсної), які мають симбіотичний характер. Наприклад, планування командної діяльності дає можливість досягти поставленої мети з використанням виділених ресурсів, а помилки планування визначаються як ентропія людської діяльності. Проте можуть відбутися непередбачувані зміни і в ресурсному забезпеченні (ентропія природних процесів), які також не дають змоги досягти запланованого результату.

Для того щоб запобігти падінню ефективності функціонування управлінської команди, потрібно знижувати ентропію за рахунок перетворення негативних групових ефектів у позитивні. Наприклад, нормативний тиск (його чинить більшість, і її думка сприймається членом групи як норма) може бути трансформований в інформаційний (такий тиск може чинити меншість, і член групи розглядає її думку лише як інформацію, на основі якої він має сам здійснити свій вибір). Ефект наслідування набуває позитивного значення, коли має місце добровільне наслідування принципів та форм поведінки найбільш авторитетних учасників. Так само ефект бумеранга стає позитивним, коли примушує обережно ставитися до отриманої інформації, зменшує поширення пліток. Ефект пульсара можна

змінити, якщо здійснювати періодичний перегляд набору стимулів, що пропонуються працівникам. Ефект хвилі може стати позитивним, якщо відбувається поширення позитивних ідей, цілей, норм, цінностей, які не суперечать потребам та інтересам команди.

Загалом, «груповому мисленню» протиставляють «командне мислення». Якщо групове мислення базується на прихильності до вибору однієї думки (лінійний підхід), то «командне» націлене на виявлення різних, навіть конфліктуючих між собою думок (нелінійний підхід, що обґрунтовує множинність рішень). Коли спрацьовує синдром «групового мислення», сумарний ефект інтелектуальних зусиль членів команди нижчий, ніж в окремих її членів. У разі «командного мислення» люди, не відчуваючи тиску з боку керівників або колег, вільно висловлюють думки і створюють ефект синергізму.

Одним із неординарних способів генерації ідей, який застосовують для вирішення існуючих проблем, а також для пошуку нових ідей, є метод синектики. Синектика в перекладі з грецької означає «поєднання різнорідних елементів», навіть не сумісних, у процесі постановки і виконання інноваційних завдань. Ключовим моментом цього методу є використання аналогій, що існують у різних сферах і галузях, для генерації нових ідей. Нераціональна інформація, що є інформаційним підґрунтям синектики, стає причиною прояву в пам'яті метафор, образів, але ще не чітко сформованих. Феномен осяяння («інсайту») проявляється досить часто в роботі добре підбраної, підготовленої команди, коли вона діє злагоджено, постійно фіксуючи нові ідеї та уникаючи спроб одразу формулювати остаточно завершені думки [32, с. 220].

Як зазначають О.М. Ястремська та Ю.М. Сиваш, для побудови ефективної синектичної команди необхідно, щоб до її складу входили особистості з різними видами інтелекту. Така різноманітність складу творчого колективу забезпечить розмаїття підходів і поглядів у синектичному процесі. Також під час формування синектичної команди доцільно враховувати емоційний тип учасників. Синергічний ефект синектичної команди буде забезпечуватись у тому разі, якщо за емоційним складом учасники будуть різними [32, с. 222]. Таким чином, застосування синектичного підходу до організації праці управлінської команди дає змогу забезпечити приплив негативної ентропії, яка, своєю чергою, дає можливість подолати незворотне розсіювання енергії та сформувати нову інформаційну програму реалізації енергетичного потенціалу системи. Цей прийом дає змогу уникнути дезінтеграції і досягти нового, більш високого рівня командної згуртованості навколо генерування й реалізації інноваційних ідей.

Разом із тим, завдання максимізації стійкості команди полягає не в повному усуненні ентропії, а в забезпеченні оптимального рівня співвідношення між порядком і хаосом, яке, з одного боку, запобігало б виникненню некерованих процесів, а з іншого – не перешкоджало б функціонуванню механізмів саморегуляції. Зокрема, зниження ентропії за рахунок зовнішніх жорстких правил зробить систему неадаптивною, оскільки певна міра хаотичності, непередбачуваності в критичних умовах спроможна продукувати резерви для її адаптації. А отже, учасникам управлінської команди потрібно своєчасно діагностувати критичні точки біфуркації для попередження небажаного дисбалансу у ділових та міжособистісних відносинах.

Висновки. Під час створення команд на підприємствах проявляються ознаки як організації (адміністративний вплив), так

і самоорганізації (самоуправління). Практично в усіх командах поєднуються ознаки гомогенності (націленість учасників на кінцевий результат, ініціатива і творчий підхід до виконання завдань) та гетерогенності (розмаїття підходів до виконання завдань, рольова доповнюваність і гнучкість). «Точка оптимуму» між цілісністю та розмаїттям може слугувати індикатором «квазістаціонарного стану системи», що забезпечує водночас її стійкість і нерівноважність (здатність змінюватися, створювати інновації).

Досить непередбачуваними можуть стати результати самоорганізації управлінських команд, розвиток яких є не повністю детермінованим, оскільки передбачає проходження низки «точок біфуркації», в яких під впливом наростаючих флуктуацій та часткового порушення причинно-наслідкових зв'язків здійснюється вибір системою атрактивних (цільових) структур.

Об'єднання керівників та професіоналів в управлінську команду дає змогу досягти ефекту синергізму, що означає стрибкоподібне збільшення результатів інтелектуальної праці завдяки когерентному сполученню їх креативних потенціалів та інноваційних ідей, що ініціює настання «режиму із загостренням», в якому сформовані синергічні взаємозв'язки утворюють високопродуктивний синтелектуальний простір та сприяють, таким чином, якісному оновленню всієї системи управління підприємством. Системоутворюючими чинниками такого простору виступають: сукупність професійних компетенцій, результати ціннісно-цільового обміну учасників, колективний інтелект, соціальний капітал та емоційна культура.

Мислення учасників команди інколи стає лінійним (некритичним), і вони проявляють схильність до розгляду лише єдиного можливого (прийнятного для групи) варіанту розвитку подій. Цей ефект є аналогом наростання ентропії, що означає зниження інформаційної активності, певну дезорганізацію дій та дезінтеграцію команди. Застосування синектичного підходу до організації праці управлінської команди дає змогу забезпечити приплив негативної ентропії, яка, своєю чергою, дає можливість подолати незворотне розсіювання енергії та сформувати нову інформаційну програму реалізації енергетичного потенціалу.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в можливості підвищення ефективності функціонування систем управління завдяки виникненню на підприємствах самоорганізованих управлінських команд, які можуть у відносно короткі проміжки часу розглядати великий спектр імовірних управлінських рішень та обирати оптимальні стратегічні напрями діяльності суб'єктів господарювання.

Перспективи подальших досліджень в обраному напрямі зводяться до потреби розробки методики оцінювання рівня синергічного ефекту, що генерується управлінською командою підприємства.

Література:

1. Мажник Н.А. Теоретическіе подходы к определению сущности понятия «команда» / Н.А. Мажник, Н.В. Шульга // Бизнес-Информ. – 2009. – № 3. – С. 131–134.
2. Башук Т.О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі / Т.О. Башук, М.О. Хижняк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 3. – С. 111–119.
3. Кузьмін О.Є. Організування діяльності інноваційних креативних колективів на машинобудівних підприємствах / О.Є. Кузьмін, О.О. Горячка // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 778. – С. 342–347.
4. Салига С.Я. Визначення рівня ефективності управлінської ко-

- манди залежно від стадій її життєвого циклу / С.Я. Салига, О.В. Корнієнко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – Випуск 2. – С. 138–143 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_2_138.pdf.
5. Тимошенко Д.В. Створення постійних і тимчасових команд в рамках підприємства з метою інтенсифікації інтелектуальної праці персоналу / Д.В. Тимошенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 2. – Т. 2. – С. 91–95.
 6. Шавкун І.Г. Командний менеджмент: аксіологічний вимір / І.Г. Шавкун // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2010. – Вип. 42. – С. 218–226 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_42_24.pdf.
 7. Остапенко О.М. Теоретичні засади формування ефективної управлінської команди на авіаційному підприємстві / О.М. Остапенко, О.Ю. Ситник // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 5. – С. 541–545 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/issue-5-2015>.
 8. Томпсон Л. Создание команды / Л. Томпсон ; пер. с англ. – М. : Вершина, 2006. – 544 с.
 9. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д.Ф. Фролов, Т.М. Грабенко. – СПб. : Речь, 2004. – 304 с.
 10. Аблязов Р.А. Командний менеджмент : [навчальний посібник] / Р.А. Аблязов, Г.І. Падурець, І.Б. Чудаєва. – К. : Професіонал, 2008. – 352 с.
 11. Данилюк-Черних І.М. Управління використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів на засадах синтелектики і синергізму / І.М. Данилюк-Черних, В.П. Петренко // Регіональна економіка. – 2011. – № 1. – С. 148–155 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2011_1_21.
 12. Марченко В.М. Рівні самоорганізації трудового колективу в процесі злиття / В.М. Марченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 5. – С. 192–196.
 13. Тоба М. Сучасні моделі групового впливу: синергетичний підхід / М. Тоба // Збірник наукових праць : філософія, соціологія, психологія. – 2009. – Вип. 14. – Ч. 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpfsp/2009_14_2/14-2-03-Toba.pdf.
 14. Полянська А. Визначення ефекту синергії в процесі прийняття управлінських рішень / А. Полянська, С. Афонькін // Схід. – 2013. – № 5. – С. 84–89 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2013_5_17.
 15. Верста Ю.О. Психологічні особливості процесу прийняття командних рішень / Ю.О. Верста // Вісник Львів. ун-ту. Серія : Філософські науки. – 2006. – Вип. 9. – С. 280–287.
 16. Coulter N. A. Human Synergetics / N. A. Coulter. – New York : Prentice-Hall, Inc., 1976. – 201 p.
 17. Варцаба В.І. Синергетична парадигма гармонізованого управління людськими ресурсами соціально-економічних систем / В.І. Варцаба // Проблеми економіки. – 2015. – № 2. – С. 247–252 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ndc-ipr.org/media/documents/Problem_02_2015.pdf.
 18. Transdisciplinarity: Stimulating Synergies, Integration Knowledge // UNESCO. Division of Philosophy and Ethics, 1998. – 80 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001146/114694eo.pdf>.
 19. Чернецька О.В. Сутність та значення синергетичного ефекту в системі управління на підприємстві / О.В. Чернецька // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – Вип. 2. – С. 762–765 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/vipusk-1-2014/199>.
 20. Ревуцька Н.В. Особливості детермінації та методика оцінювання синергізму у бізнес-моделюванні / Н.В. Ревуцька // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – К. : КНЕУ, 2012. – Спец. вип. у 2 ч. Ч. 1 : Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. – С. 289–296 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/4229>.

21. Фаткин Л. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности / Л. Фаткин, К. Морозова // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 1. – С. 106–111.
22. Шестерняк М.М. Синергетичний ефект у спільному будівництві як фактор економічного зростання / М.М. Шестерняк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2013. – № 3(65). – С. 68–74 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/33818/37006>.
23. Горбась І. Методичне забезпечення оцінювання внутрішнього синергізму в діяльності підприємств / І. Горбась // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». – 2015. – № 7(172). – С. 59–64.
24. Україна: Інтелект нації на межі століть : [монографія] / Кер. авт. кол. В.К. Врублевський. – К. : Інтелект, 2000. – 516 с.
25. Полянська А.С. Методологічні засади дослідження синергії взаємодії суб'єктів управління в умовах ситуаційного управління / А.С. Полянська // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2012. – Вип. 22.7. – С. 258–266 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nvunfu.esy.es/Archive/22_7/258_Pol.pdf.
26. Шевцова Г.З. Особливості впровадження концепції організованої синергії в систему управління підприємством / Г.З. Шевцова // Молодий вчений. – 2015. – № 11(26). – Ч. 2. – С. 150–155 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2015/11/67.pdf>.
27. Ливак Н.С. Значение ценностного обмена в процессе формирования команды / Н.С. Ливак // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cyberleninka.ru/article/n/znachenie-tsennostnogo-obmena-v-protseesse-formirovaniya-komandy-1>.
28. Осипова С.И. Синергетический эффект командной деятельности / С.И. Осипова, В.С. Окунева // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cyberleninka.ru/article/n/sinergeticheskiy-effekt-komandnoy-deyatelnosti-ispravlenyyu-variant>.
29. Сем'ян О.В. Емоційний капітал як інструмент досягнення трудового синергізму на підприємстві / О.В. Сем'ян // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 2. – С. 103–107 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2014_2_23.
30. Тимошенко Д.В. Шляхи гармонізації людських стосунків у контексті тимблдингу / Д.В. Тимошенко, А.О. Устенко // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. – 2013. – Вип. 19. – № 4. – С. 212–219 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/prvse_2013_19_4_26.
31. Чаленко О.Ю. Самоорганізація, ентропія в природі та економіці / О.Ю. Чаленко // Наука та інновації. – 2013. – Т. 9. – № 4. – С. 13–24 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/scinn_2013_9_4_3.
32. Ястремська О. М. Синектика як метод активізації творчого мислення персоналу / О.М. Ястремська, Ю.М. Сиваш // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 219–223 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.problecon.com/pdf/2014/2_0/219_223.pdf.

Хитрая Е.В. Синергетические аспекты создания и функционирования управленческой команды

Аннотация. В статье систематизированы теоретико-методологические аспекты командного менеджмента. Выполнен сравнительный анализ признаков организации и самоорганизации в процессе создания и развития команды. Определена роль ценностно-целевого обмена, социального капитала и эмоциональной культуры в процессе генерирования синергизма командной работы. Обоснован бифуркационный характер трансформации иерархической организационной структуры в гетерархическую, которая характеризуется одновременным существованием на предприятии определенного количества временных и постоянных команд. Обоснована возможность получения синергического эффекта благодаря эффективному функционированию управленческой команды во время выполнения интеллектуальных задач, связанных с поиском инновационных идей. Выявлены предпосылки роста энтропии командной работы и пути ее преодоления.

Ключевые слова: бифуркация, эмоциональный капитал, энтропия, коллективный интеллект, командный менеджмент, синектика, синергический эффект, синлектика, социальный капитал, управленческая команда.

Khytra O.V. Synergetic aspects of management team creation and functioning

Summary. Theoretical and methodological aspects of team management were generalized. A comparative analysis of the manifestations of selforganization in the creation and development of the team was made. The role of value-aimed exchange, social capital and emotional culture in the process of generating synergy teamwork was determined. Bifurcational character of transformation of the hierarchical organizational structure into the heterarchical, characterized by simultaneous existence of a number of temporary and permanent teams in the company was grounded. The possibility of obtaining a synergistic effect due to the effective functioning of the management team in the performance of intellectual tasks related to the search for innovative ideas was grounded. The premise of entropy teamwork and how to overcome it was found.

Keywords: bifurcation, emotional capital, entropy, collective intelligence, team management, Synectics, synergy effect, Sintelectics, social capital, managerial team.