

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Проаналізовано основні особливості формування управлінської команди освітньої організації. З'ясовано основні критерії відмінності команд від робочих груп на основі теоретичного аналізу. Представлено результати емпіричного дослідження міри орієнтації персоналу освітньої організації на завдання, на персонал і на стиль діяльності "команда". Розроблено систему тренінгових занять для формування управлінської команди освітньої організації.*

*The main peculiarities of management team building in educational organization were analyzed. On the ground of theoretical analysis the distinctive features of team and work group were discovered. The results of empirical research (measure of orientation in personnel of educational organization to task, personnel and style of activity "team") were presented. The system of training programs of team building in educational organization was designed.*

**Ключові слова:** освітня організація; критерії відмінності команд від робочих груп, управлінська команда; орієнтація на персонал; орієнтація на завдання; стиль діяльності "команда"; командний резерв; система тренінгових занять.

Світові тенденції та трансформаційні процеси, які відбуваються сьогодні в суспільстві, вимагають упровадження нових підходів до процесу управління освітніми організаціями. Одним із таких підходів є командний принцип організації управлінської та професійної діяльності працівників освітніх організацій.

Необхідність розробки та упровадження командного принципу в управлінні (командного менеджменту) зумовлена такими обставинами: а) складністю завдань, які стоять перед освітніми організаціями сьогодні, які потребують об'єднання інтелектуальних та емоційних зусиль членів організації; б) динамічністю та оперативністю завдань, що зумовлює необхідність створення різноманітних цільових (проектних) груп; в) підвищенням ролі мотиваційного аспекту професійної діяльності працівників, їх потребою бути причетними до визначення стратегічних і тактичних основ діяльності організації та ін.

Про актуальність дослідження цієї проблеми зазначається також у працях як зарубіжних фахівців, так і фахівців з країн СНД. Так, зокрема, підкреслюється, що в сучасних умовах найбільш освічені та успішні організації намагаються перенести акцент своєї організаційної структури та політики з індивідуальних працівників на команди [10]. Також однією з важливих ознак інноваційного управлінського мислення є стійка орієнтація на формування управлінських команд [12].

Причини, що зумовлюють виникнення таких змін в управлінні, то підкреслюється, що сьогодні "саме життя вчить" працювати в команді [2]. Тобто мова йде про те, що складність завдань, які виникають у сучасних умовах, обумовлюють об'єднання людських ресурсів, необхідність їх згуртованості та взаємопідтримки під час розв'язання різного роду професійних ситуацій. Автори підкреслюють, що сьогодні, наприклад, багато надзвичайних ситуацій і природних катаклізмів обумовлюють необхідність діяльності команд-рятівників; міцний "командний дух" допомагає досягти успіху в спортивних змаганнях; згуртована команда менеджерів може зробити свою організацію кращою серед кращих, вивести її вперед. При цьому звертається увага на те, що тема "команд" є актуальною для будь-якого віку та виду діяльності, вона має великі організаційні ресурси, як у комерційній, так і в некомерційній сфері [2].

Що стосується аналізу специфіки діяльності команд в українських організаціях, то, наскільки відомо, практично відсутні спеціальні теоретичні та емпіричні розробки з цієї проблеми. Зі спеціальної літератури відомі класичні та інноваційні зарубіжні підходи щодо визначення сутності "команд" та шляхи забезпечення їх ефективності. На наш погляд, ці дослідження не завжди глибоко та системно відображають сутність команд, а ефективні технології формування команд не завжди можуть бути використані в "чистому вигляді" на практиці в умовах діяльності українських організацій. Тому необхідно більш ґрунтовно проаналізувати сутність явища "команда", тобто розібратися, на що саме потрібно акцентувати, створюючи команду.

Слід зазначити, що одним із перших досліджень командного менеджменту саме в освітніх організаціях в Україні стала праця Л. Карамушки. "Психологія управління закладами середньої освіти", яка була спрямована на вивчення особливостей участі практичних психологів системи середньої освіти в роботі "управлінських команд" і факторів, які негативно впливають на цей процес. Результати цього дослідження, які показали низький статус практичних психологів у навчальних закладах та їх недостатню участь у діяльності "управлінських команд", стали своєрідним поштовхом до поглибленого дослідження специфіки командного менеджменту в освітніх організаціях [3].

Дана робота є логічним продовженням пошуку способів вирішення виявлених раніше проблем різними авторами, а саме: налагодження партнерської взаємодії та об'єднання зусиль керівників і практичних психологів у єдину команду. Соціальна значущість та недостатня розробленість проблеми формування управлінської команди освітньої організації визначили мету даної статті, яка полягає у визначенні

особливостей формування управлінської команди освітньої організації.

Серед завдань дослідження слід виділити визначення критеріїв відмінності команд від звичайних груп та вивчення ступеня орієнтації персоналу освітніх організацій на завдання, персонал та стиль діяльності “команди”.

Дослідження проблематики командного менеджменту у сфері освіти започатковано в лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. При цьому використовувався опитувальник Р. Блейка-Дж. Мутона, який дає можливість вивчити орієнтацію стилю діяльності менеджерів та персоналу організацій на різні стилі діяльності, зокрема стиль “команда” [4; 11; 14].

На сьогодні феномен “команда” є дуже широковживаним і разом з тим це поняття не має однозначного трактування та потребує глибокого аналізу змісту. У цьому плані підтримуємо тезу Дж. Стюарта [10] про те, що застосування терміну “команда” породжує плутанину, адже воно часто використовується в різних смислах і в різних контекстах. Спробуємо внести певні уточнення в розуміння цього поняття.

Потрібно зазначити, що більшість авторів вказують на одну з найбільш загальних, “стартових” характеристик команди, а саме: команда є групою людей [1; 8; 10; 15] або робочою групою [7].

Для покращання виконання роботи та підвищення результативності своєї діяльності робочі групи можуть стати командами [7]. У процесі такого розвитку робочі групи мають набути низку специфічних характеристик, за якими вони будуть відрізнятися від інших груп.

Характеристиками, які дають можливість відрізнити команди від інших груп, можна вважати такі: визначення цілей діяльності команди; обґрунтування принципів взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей; установлення роліової структури команди, позиції та функцій лідера.

Аналізуючи основні характеристики команди стосовно визначення цілей її діяльності, слід зазначити, що однією з істотних характеристик команди, яка виділяється більшістю авторів [1; 2; 5; 6; 7; 8; 10; 15], є наявність спільної мети або комплексу цілей, які здебільшого визначаються самостійно членами команди (але можуть задаватися і зовні), а також усвідомлюються ними.

При проведенні авторами власних емпіричних досліджень було доведено, що дуже суттєвим у розкритті сутності означеної характеристики команди є такий аспект, як спільна мета діяльності команди, яка має тісно узгоджуватися з власними потребами, інтересами членів команди, тобто прийматися на мотиваційному рівні.

Щодо принципів взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей, то, аналізуючи позиції вітчизняних і зарубіжних авторів з цього питання [1; 2; 5; 7–10; 13; 15], а також доповнюючи та класифікуючи їх, можна виділити такі основні принципи: спільна діяльність членів команди для досягнення спільної мети; результативність виконання завдання та діловитість у спілкуванні; активність та особиста відповідальність кожного за результат діяльності команди; взаємовідповідальність та взаємозвітність членів команди; партнерство, взаємопідтримка та взаємозбагачення (взаємонавчання, взаєморозвиток та ін.) один одного; створення умов для особистісного та професійного розвитку членів команди, індивідуальної самореалізації (за зручною для кожного індивідуальною програмою); принцип довіри членів команди один одному; принцип гуманізму та толерантності.

Важливим також у контексті порівняння принципів взаємодії членів команди порівняно зі “звичайними” робочими групами є також обґрунтування виділених авторами таких важливих аспектів.

Серед основних такі: по-перше, у команді принципи взаємодії спільно визначаються членами команди, в той час як у “звичайних” робочих групах вони здебільшого задаються “зовні” (наприклад, керівниками вищого рівня управління); по-друге, дотримання принципів взаємодії в команді внутрішньо мотивовано, в той час як у “звичайних” робочих групах дотримання принципів здебільшого регулюється “зовні” спеціальними санкціями; по-третє, якщо в команді важливу роль відіграють принципи, пов’язані з партнерською взаємодією членів команди та забезпеченням, разом із цілями команди, умовами для задоволення особистих інтересів її членів, їх самореалізації, то у “звичайних” робочих групах акцент робиться в основному на необхідності дотримання формально-функціональних основ взаємодії.

Результати дослідження засвідчили необхідність звернення більшої уваги управлінського персоналу освітніх організацій на людський фактор, який виступає важливим чинником ефективного функціонування організації в сучасному конкурентному середовищі. Враховуючи те, що заробітна платня працівників освітніх організацій в Україні поки ще не знаходиться на належному рівні, утримати персонал на роботі (особливо молодь і висококваліфікованих працівників у школах) може допомогти, на наш погляд, саме гуманне ставлення і увага до потреб особистості кожного працівника, а також створення умов для її самореалізації.

Установлено недостатній рівень орієнтації персоналу освітніх організацій на стиль “команда”. Під час відбору кандидатів у команду важливо враховувати ступінь орієнтації особистості на стиль команди. Ураховуючи той факт, що орієнтація на стиль не є чітко вираженою і представлена лише в незначній кількості працівників організацій, пропонуємо “вирощувати” потенційних членів команд із працівників, які мають орієнтацію вище середнього рівня як на завдання, так і на персонал.

Залучення до командної роботи представників “командного резерву” в конкретній організації, разом із тими представниками, що мають чітко виражену орієнтацію на стиль “команда”, може допомогти організаційному психологу та управлінському персоналу організації практично без додаткових витрат

матеріальних і часових ресурсів вирішувати проблеми відбору персоналу для команд.

Щоб підвищити якість командної роботи, необхідне проведення інформаційної роботи щодо ознайомлення персоналу освітніх організацій з особливостями командного менеджменту, його перевагами, обмеженнями та специфікою його впровадження саме в системі освіти. Потрібна також розробка спеціальної технології формування команди, одним із компонентів якої буде виступати формування психологічної готовності до командної роботи. Дуже значущою, на наш погляд, умовою впровадження командного менеджменту в освітні організації є також навчання психологів спеціальним технологіям формування команд.

Отримані дані можна враховувати у доборі необхідних членів в управлінські команди освітніх організацій залежно від потреб команди як під час вирішення виробничих завдань, так і для задоволення особистісних потреб її членів. Крім цього, дослідження свідчить про необхідність розробки спеціальних тренінгових програм для підготовки управлінського персоналу освітніх організацій до роботи в конкурентноздатній команді.

На основі проведеного дослідження можна зробити такі основні висновки.

Аналіз літературних джерел і теоретичного осмислення проблеми дозволив виділити основні критерії, які дають можливість відрізнити команди від інших груп: а) визначення цілей діяльності команди; б) обґрунтування принципів взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей; в) установлення рольової структури команди, позиції та функцій лідера.

В освітніх організаціях персонал характеризується переважанням орієнтації на завдання над орієнтацією на персонал, що може зумовлюватися досить формалізованою організацією діяльності освітніх організацій (основна увага зосереджена на виконанні завдань, і значно менше – на власних потребах особистості працівника). Це потребує більшої уваги управлінського персоналу освітніх організацій до людського фактора як важливого чинника ефективного функціонування організації в сучасному конкурентному середовищі.

У результаті дослідження особливостей орієнтації на стиль “команда” виявлено недостатній рівень орієнтації персоналу освітніх організацій на нього, що може виступати “загрозливою” ситуацією для організацій: як наслідок зазначеного, завдання ефективно не вирішуються, працівникам не приділяється належна увага, тому необхідно проводити просвітницьку роботу для ознайомлення персоналу освітніх організацій з особливостями командного менеджменту та специфікою його впровадження в систему освіти.

#### Література:

1. *Гайда В. Л.* Формирование команды / В. Л. Гайда // Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов ; [сост. и общ. ред. Л. В. Винокурова]. – СПб. : Питер, 2001. – С. 477–500.
2. *Зинкевич-Евстигнеева Т.* Технология создания команды / Т. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов, Т. Грабенко. – СПб. : Речь, 2002. – 216 с.
3. *Карамушка Л. М.* Психология управления заведениями средней школы : [монография] / Л. М. Карамушка. – К. : Ніка-центр, 2000. – 332 с.
4. *Карамушка Л. М.* Психологический анализ особенностей деятельности конкурентоздатной управленческой команды образовательной организации / Л. М. Карамушка, О. А. Філь // Актуальные проблемы психологии. –Т. 1. (Организационная психология. Экономическая психология. Социальная психология) : сб. науч. пр. Ин-ту психологии им. Г. С. Костюка АПН Украины / [за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки]. – К. : Міленіум, 2005. – Ч. 16. – С. 28–42.
5. *Максвел Дж.* Шеф и его команда / Дж. Максвел. – Х. : ООО ” Полиграф”, 2001. – 140 с.
6. *Новиков В. В.* Цели и возможности психологии инновационного управления / В. В. Новиков, Н. П. Фетискин // Психологический журнал. – 2002. – № 3. – С. 132–135.
7. *Ньюстром Дж.* Организационное поведение / Дж. Ньюстром, К. Дэвис ; [пер. с англ. ; под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.
8. *Паркер Г.* Формирование команды : сб. упражнений для тренеров / Г. Паркер, Р. Кропп. – СПб. : Питер, 2002. – 160 с.
9. *Рай Л.* Развитие навыков эффективного общения / Л. Рай. – СПб. : Питер, 2002. – 288 с.
10. *Стюарт Дж.* Тренинг организационных изменений / Дж. Стюарт. – СПб. : Питер, 2001. – 256 с.
11. Технології роботи організаційних психологів : [навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів після диплом. освіти] / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : ІНКІОС, 2005. – 366 с.
12. *Тидор С. Н.* Психология управления: от личности к команде / С. Н. Тидор. – Петрозаводск: Периодика, 1997. – 256 с.
13. *Файбушевич С. И.* Принципы и методы командной работы в управлении персоналом / С. И. Файбушевич // Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов ; [сост. и общ. ред. Л. В. Винокурова]. – СПб. : Питер, 2001. – 512 с.
14. *Філь О. А.* Формування конкурентоздатної управлінської команди освітньої організації : [навч. прогн. для підготовки менеджерів освітніх організацій та практичних психологів] / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : Міленіум, 2004. – 40 с.
15. *Greenberg, J.* Behavior in organizations. Understanding and managing the human side of work / J. Greenberg, R.A. Baron. – New Jersey: Prince-Hall International, 1997.

Надійшла до редколегії 23.04.2009 р.