

the educational process is using information and telecommunication technologies (ITT).

Multimedia, multimedia educational program medium, electronic textbook, electronic educational complex, educational medium.

УДК 35.088

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ

Макодзей Л.І., кандидат педагогічних наук

Брагіна О.В., студент

У статті проаналізовано визначення поняття «команда», з'ясовано її особливості та сутнісні характеристики. Обґрунтовано відмінності між робочими групами і командою.

Команда, критерії відмінності команд від робочих груп, управлінська команда; орієнтація на персонал; орієнтація на завдання; стиль діяльності «команда».

Постановка проблеми в загальному вигляді. В сучасних умовах найбільш освічені та успішні організації намагаються спрямувати акцент своєї структури й політики на команди, а не конкретно на окремих працівників. Крім того, однією з важливих ознак інноваційного управлінського мислення є стійка орієнтація на формування управлінських команд. Тому необхідно детальніше проаналізувати сутність феномена «команда», тобто з'ясувати, що саме потрібно формувати, коли у керівника виникає ідея створити таку команду.

Необхідність розробки та впровадження командного принципу в управлінні (командного менеджменту) обумовлена такими обставинами:

– складністю завдань, які стоять перед організаціями сьогодні, які потребують об'єднання інтелектуальних та емоційних зусиль членів організації;

– динамічністю та оперативністю завдань, що обумовлює необхідність створення різноманітних цільових (проектних) груп;

– підвищенням ролі мотиваційного аспекту професійної діяльності працівників, їх потребою бути причетними до визначення стратегічних та тактичних основ діяльності організації та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність даної проблеми зазначається у працях як зарубіжних, так і фахівців з країн СНД. Так, зокрема, підкреслюються причини, що обумовлюють виникнення таких змін в управлінні, адже сьогодні «саме життя вчить» працювати в команді [2]. Тобто мова йде про те, що

складність завдань, які в сучасних умовах виникають перед людьми, 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 та 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 проблема «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 нам відомо, практично відсутні спеціальні теоретичні та емпіричні розробки з цієї проблеми. Український книжковий ринок пропонує переважно перекладену російською мовою літературу, в якій представлені класичні та інноваційні зарубіжні підходи щодо визначення сутності феномену „команд» та шляхи забезпечення їх ефективності. На наш погляд, ці дослідження не завжди глибоко та системно відображають сутність означеної проблеми, а ефективні технології формування команд не завжди можуть бути використані в «чистому вигляді» на практиці в умовах діяльності українських організацій. Тому, як нам здається, необхідно більш ґрунтовно проаналізувати сутність феномена "команда", тобто розібратися, що саме потрібно формувати, коли у керівника виникає ідея створити таку команду, а організаційному психологу поступає запит сприяти «впровадженню в життя» цієї ідеї.

Таким чином, соціальна значущість та недостатня розробленість проблеми формування управлінської команди визначили **мету статті**, яка полягає у визначенні особливостей формування управлінської команди .

Виклад основного матеріалу дослідження. Феномен «команда» є дуже широковживаним, і, разом з тим, це поняття не має однозначного трактування, потребуючи глибокого аналізу змісту. В цьому плані підтримуємо тезу Дж. Стюарта [1] про те, що застосування слова «команда» породжує плутанину, адже воно часто використовується в різних смислах і в різних контекстах. Спробуємо внести певні уточнення в розуміння цього поняття.

Розпочинаючи аналіз, зазначимо, що більшість авторів вказують на одну з найбільш загальних, «стартових» характеристик команди, а саме: команда є групою людей [1] або робочою групою [2].

З метою кращого виконання роботи та підвищення результативності своєї діяльності робочі групи можуть стати командами [2]. У процесі такого розвитку робочі групи мають набути низку специфічних характеристик, за якими вони будуть відрізнятися від інших груп.

Нами в результаті аналізу літературних джерел і теоретичного аналізу проблеми було виділено низку характеристик, які дають можливість відрізнити команди від інших груп. До них віднесено характеристики, які стосуються:

1. Визначення цілей діяльності команди.
2. Обґрунтування принципів взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей.
3. Встановлення рольової структури команди, позиції та функцій лідера.

Проаналізуємо основні характеристики команди. Що стосується визначення цілей діяльності команди, то однією з істотних характеристик команди, яка виділяється більшістю авторів [1; 2], є наявність спільної цілі або комплексу цілей, які здебільшого визначаються самостійно членами команди (але можуть задаватися і зовні), а також усвідомлюються ними.

Дуже суттєвими у розкритті сутності означеної характеристики команди є такі аспекти:

- спільна ціль (або комплекс цілей) повинні не лише усвідомлюватися членами команди, а й прийматися ними на емоційному рівні;
- спільна мета діяльності команди має тісно узгоджуватися із власними потребами, інтересами членів команди, тобто прийматися на мотиваційному рівні.

Якщо порівняти першу ознаку з аналогічною ознакою «звичайних» робочих груп, то можна говорити про те, що "звичайна" робоча група характеризується такими ознаками:

- наявність не загальної, спільної цілі, а сукупності індивідуальних цілей;
- формальне прийняття цілей, відсутність їх прийняття на емоційному рівні;
- «роз'єднаність», «розірваність» спільної мети групи та власних інтересів членів команди.

Щодо принципів взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей, то, аналізуючи позиції вітчизняних та зарубіжних авторів з цього питання [1], а також доповнюючи та класифікуючи їх на основі власних досліджень, 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 із "звичайними" робочими групами є також обґрунтування

виділених авторами таких важливих аспектів.

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 із партнерською взаємодією членів команди та забезпеченням, разом із цілями команди, умовами для задоволення особистих інтересів її членів, їх самореалізації, то в «звичайних» робочих групах акцент робиться в основному на необхідності дотримання формально-функціональних основ взаємодії.

Щодо рольової структури команди, позиції та функцій лідера, то на основі позицій, викладених у зарубіжній та вітчизняній літературі [3]. можна назвати такі основні особливості команд, порівняно із «звичайними» робочими групами.

Насамперед, ролі в команді задаються зсередини із врахуванням мети, індивідуальних особливостей членів команди та ін., в той час як у «звичайних» робочих групах ролі здебільшого задаються зовні.

По-друге, в команді ролі гармонійно взаємодіють та взаємодоповнюють одна одну, а в «звичайній» робочій групі вони здебільшого взаємодіють на формальній основі.

По-третє, в команді рольова ієрархія взагалі відсутня або має

нескладний характер, в той час як у «звичайній» робочій групі рольова ієрархія може мати виражений характер.

По-четверте, в команді керівник виступає лідером групи, а в «звичайній» робочій групі він переважно виконує формально-адміністративні функції.

По-п'яте, команда має відкриту рольову структуру, але введення нових членів носить певною мірою обмежений характер, воно здійснюється з урахуванням, насамперед, відповідності нових членів меті діяльності команди, принципам взаємодії в команді, очікуванням членів команди тощо, в той час як у «звичайній» робочій групі, в якій теж існує відкрита рольова структура, введення нових членів носить більш формальний характер і не співвідноситься здебільшого з очікуваннями її членів.

Для розвитку командних ефектів використовуються комплексні методи, направлені на розвиток командного духу і розвиток навиків командної роботи.

Дії, направлені на розвиток командного духу, направлені на вирішення наступних завдань:

- підвищення лояльності персоналу до організації;
- створення неформальних змістовних і корисних для компанії відносин між співробітниками;
- покращення неформального авторитету керівників;
- створення досвіду високоефективних сумісних дій;
- підвищення мотивації на спільну роботу;
- більш глибоке розуміння індивідуальних особливостей один одного, підвищення ступеня схвалення один одного, розвиток довіри між співробітниками;
- створення яскравої сумісної історії, що підсилює усвідомлення і ухвалення філософії компанії.

Для того щоб дії організації по розвитку командного духу були ефективними, необхідно:

- зв'язок з поточною результативністю і оперативними цілями організації;
- активна участь співробітників організації різних рівнів (особливо членів управлінської команди і керівників середньої ланки).

До методів розвитку командного духу слід віднести проведення проблемних нарад, круглих столів і конференцій, видання корпоративної газети, сумісний активний відпочинок і багато що інше. Необхідно зробити акцент на тому, що подібні заходи лише розвивають і укріплюють командний дух, але не формують його. Якщо немає командної взаємодії, відчуття приналежності співробітників до єдиної цілої, то корпоративними святами і відпочинком побудувати його не вдасться.

Висновки. Ефективний процес побудови команди заснований на розумінні цілей, для яких потрібна команда, регулярна оцінка професіоналізму персоналу, а також зміцненні навиків і попередження конфліктів.

Актуальними напрямками подальшого вивчення окресленої проблеми є сприяння підвищенню ефективності діяльності конкретних команд в сучасних організаціях.

Список використаних джерел

1. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди як інноваційний напрям управління освітніми організаціями // Освіта і управління. – 2004. – Т. 7. – № 1. – С. 82-91.

2. Карамушка Л.М., Філь О.А. Психологічний аналіз особливостей діяльності конкурентоздатної управлінської команди освітньої організації // Актуальні проблеми психології. Том 1.: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. – К.: Міленіум, 2005. – Част. 16. – С. 28-42.

3. Філь О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди освітньої організації: Навчальна програма для підготовки менеджерів освітніх організацій та практичних психологів / За наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: Міленіум, 2004. – 40 с.

В статье проанализированы определения понятия «команда», выяснено ее особенности и существенные характеристики. Обоснованно различия между рабочими группами и командой.

Команда, критерии отличия команд от рабочих групп, управленческая команда; ориентация на персонал; ориентация на задачу; стиль деятельности «команда».

The paper analyzes the definition of «team» found its features and essential characteristics. It is established the reasonable differences between teams and the team.

The team, the criteria differ from the teams working groups, management team, staff orientation, task orientation, style of the «team».

УДК 378(378.14+371.38)

ЕЛЕКТРОННИЙ ПІДРУЧНИК – НАВЧАЛЬНИЙ ЗАСІБ НОВОГО ПОКОЛІННЯ

В.О. Хвіст, кандидат історичних наук

Здійснено аналіз проблеми організації навчального процесу з використанням електронних засобів навчання.