

УДК 331.101.3:65.012.32.001.76

Г. І. Ємельянова,

спеціаліст Центру лідерства

Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова,

вул. Дворянська, 2, м. Одеса, 65082, Україна

e-mail: ay5129354@gmail.com

ПРОАКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КОМАНДИ

У статті розглянута концепція проактивного управління персоналом. Проактивність в управлінні означає оптимальне використання людських ресурсів для досягнення максимального ефекту при нормативних витратах часу і зусиль працівників. Виявлено, що проактивне управління нерозривно зв'язано з феноменом лідерства. Завдання лідера – організувати процес прийняття рішень. Розглянуто командна робота як засіб більш ефективного вирішення завдань. Визначені характеристики модерації як методу групового підходу щодо пошуку вирішення проблем організації, з метою найбільш повного використання ідей і енергії членів групи.

Ключові слова: проактивне управління, лідер, лідерство, проактивна поведінка, командна робота, коучинг, модерація.

У межах кадрового менеджменту активно застосовується особистісно-орієнтований підхід у роботі з персоналом. Він отримав назву проактивного (профілактичного, упереджувального) менеджменту.

Концептуальний підхід щодо вивчення феномену проактивності в управлінні активно розвивав український дослідник В. Барко. Он вважав, що у сучасному проактивному управлінні персоналом людина, особистість є системоутворюючим чинником самої системи управління і процесів, які в ній відбуваються. Його роботи присвячені аналізу зміста управління персоналом органів внутрішніх справ в аспекті проактивного підходу. Головна функція цього підходу – забезпечувати і відображати становлення системи особистісних сенсів працівника.

Проактивна концепція управління персоналом базується на науковому відборі персоналу та його мотивації; плануванні життя, кар'єри і діяльності; особистісному розвитку управлінців і персоналу; використанні командної роботи і лідерства; оптимізації і системному підході до усіх компонентів циклу роботи з персоналом [1, с. 12]. Проактивний підхід до управління ґрунтується на засадах гуманістичної психології, якій передбачає розвиток психологічних характеристик персоналу, а також на принципах системності та врахування специфіки завдань, які необхідно вирішувати колективу.

Одна з сучасних форм підвищення ефективності роботи бізнес структур, це створення команд для вирішення конкретних завдань. Команди можуть створюватися на довгостроковій основі, можуть залучатися до реалізації конкретного проекту. Проактивне управління направлено на використання методів, які дозволяють розкрити як ресурси індивіда, так і групи в цілому. Коучинг можна розглядати як метод, який підвищує індивідуальний ресурс, стимулює проактивну поведінку і розвиває внутрішній потенціал співробітників. До методу, який сприяє підвищенню ефективності роботи групи відноситься модерація. Ці методи і процеси, які стоять за ними, будуть розглянуті в даній статті з точки зору потенціалу проактивного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проактивне управління передбачає використання технології проактивного, випереджаючого проблеми, принципу управління і перехід до системного бачення управлінської роботи. «Мислити «системно» означає, що, оцінюючи проблему, слід враховувати багато факторів, що впливають на неї. Системний підхід, на думку М. Пейна, «не дає відповідей на всі питання, але він пропонує засіб, як аналізувати і обдумувати ці питання, а потім визначати відповідну стратегію дії» [5, с. 23].

Передумовою для опису соціальної організації як «системи», є те, що поведінка, події та соціальні процеси можуть бути повністю зрозумілі тільки у відносинах один з одним, але не в ізоляції... Акцент у системній теорії ставиться «на інтерактивності, взаємодії, контексті, взаємозв'язку, а також на ідеї, що сума є щось більше, ніж окремі частини» [5, с. 24].

Розгляд роботи команди як системи передбачає необхідність аналізу того, як взаємодіють змінні, які пов'язані з функціями, владою і впливом, колективними цінностями і культурою, і як вони впливають на дії команди в якості цілого, а потім вже розглядати їх вплив на окремих членів команди. Взаємопов'язаність різних підсистем можна продемонструвати на прикладі, коли вплив одних членів команди виявляється джерелом стресу для інших. Це, в свою чергу, може створити конфлікт в робочих взаємостосунках і зруйнувати прийняту командою систему цінностей. Тільки при завершенні аналізу елементів системи, можна робити відповідні дії. Наприклад, команда може вирішити переглянути свої цінності і завдання, після чого розробити нові або модифікувати існуючі плани дій, щоб позбутися від дисбалансу, виявленого в робочих відносинах [5, с. 26].

Системний підхід до аналізу управлінської роботи допомагає мінімізувати ризики прийняття неправильних рішень.

Проактивне управління передбачає посилену увагу до такого психологічного феномену як лідерство. Лідерство – це завжди питання міри, сили впливу, що залежить від співвідношення особистих якостей лідера з якостями тих, на кого він намагається вплинути, і з ситуацією, в якій знаходиться дана група.

Керівник виступає як суб'єкт, який одночасно знаходиться в центрі взаємодії систем різного рівня: професійного середовища, колективу, організації. Тому особистість керівника постійно зазнає змін в залежності від того, суб'єктом якої діяльності, організації він є, і, як наслідок, може змінюватися його лідерська позиція.

Дослідники проблем управління В. І. Барко, О. М. Бандурка, С. П. Бочаров визнають основні відмінності між поняттям лідерства і керівництва:

- лідерство пов'язане з регулюванням внутрішньо групових міжособистісних відносин, які мають неофіційний характер, в той час як керівництво є засобом регулювання відносин в рамках офіційної соціальної організації;

- лідерство це переважно феномен мікросередовища, а керівництво – макросередовища, який відповідає системі домінуючих в ньому соціальних відносин;

- сфера дій лідера – в основному мала група; поле діяльності керівника ширше, оскільки він представляє трудовий колектив в більш широкій соціальній системі;

- лідерство виникає і функціонує переважно стихійно, керівництво ж є процесом цілеспрямованої і керованої зверху діяльності соціальних організацій і інститутів; керівництво на відміну від лідерства, це явище більш стабільне, яке менше піддається впливу коливань настрою і точок зору членів групи;

- процес керівництва супроводжується застосуванням більш чіткої і визначеної системи санкцій, ніж це має місце в лідерстві;

- процес прийняття рішень в системі керівництва має більш складний і опосередкований характер, ніж в умовах лідерства;

- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;

- діяльність лідера протікає переважно в умовах мікроструктури малої групи, сфера діяльності керівника набагато ширше і охоплює різні рівні соціальної системи, на яких він, зокрема, представляє малу групу [1, с. 72-73].

Найважливіша властивість лідера полягає в тому, що він не просто приймає рішення, його завдання – організувати процес прийняття рішень.

Керівник відрізняється тим, що його рішення носять довгостроковий характер, мають великі наслідки для організації. До нього звернені усі вимоги і претензії підрозділів організації, він структурно знаходиться в позиції, де перетинаються конфліктуючі інтереси. Ефективний лідер регулює неминучі конфлікти у межах організації таким чином, що більшість учасників, залучених до процесу прийняття рішення, залишаються переконаними, що питання вирішилося за справедливістю. Суть справи полягає у тому, що організаційні рішення перетворюються в реальності організації тільки в тій мірі, в якій вони можуть спиратися на добровільну підтримку тих, хто перетворює ці рішення в практику повсякденного життя. В іншому випадку проголошені рішення не мають можливості трансформуватися в реальні дії [4, с. 10].

Особистісно-професійний потенціал керівника включає систему постійно поновлюваних ресурсів – інтелектуальних, психологічних, волевових, що сприяє особистісному і професійному розвитку керівника, розвитку лідерського потенціалу.

На сьогодні проблема лідерства широко розроблена як в теоретичному, так і прикладному плані. Головне, що відрізняє найсучасніші підходи до феномену лідерства – це прагнення до максимальної інтеграції уявлень і узагальнення численних накопичених наукою розрізнених фактів і окремих характеристик лідерства. Основна мета вивчення лідерства – виділення узагальнених типів лідерів і побудова прикладних типологій лідерства.

Модель ієрархії лідерства, описує зв'язок місії лідера щодо групи та типу розв'язуваних завдань. Виділяють кілька рівнів лідерства, які визначаються завданнями та відповідним фокусом уваги лідера:

Лідерство на рівні оточення. Фокус уваги такого лідера – на зовнішніх факторах або умовах діяльності. Це найпростіший рівень лідерства, для його реалізації може бути досить наявності більшого контролю над ресурсами, ніж у інших членів групи.

Лідерство на рівні поведінки орієнтоване на вдосконалення конкретних поведінкових навичок групи шляхом виявлення та закріплення успішних дій по відношенню до заданої мети. Лідер – це експерт у даному виді діяльності, він знає, що та як потрібно робити.

Лідерство на рівні здібностей розвиває загальні пізнавальні здібності персоналу. Лідер пропонує людям переносити свої навички на нові контексти та формувати корисні стратегії мислення та поведінки.

Лідерство на рівні переконань та цінностей формує у людей переконання та цінності, які сприяють успішної поведінки. Позитивний лідер такого плану допомагає людям подолати внутрішній опір, зміцнює віру у себе та свої можливості. Лідер такого рівня не стільки вирішує проблему, скільки надихає на її рішення.

Лідерство на рівні ідентичності націлене на розкриття та визнання ідентичності та внутрішнього потенціалу людей. Такий лідер підтримує цінність та значущість людей, дає їм право на помилку та впевненість у собі, мотивує до саморозкриття та самореалізації. Такий лідер приймає особистість іншої людини, підтримує його на глибинному рівні.

Лідерство на рівні місії забезпечує розширення меж системи, яка усвідомлюється людьми як власна «сфера впливу». Такий лідер дає можливість позитивно задуматися над сенсом і метою свого життя, розширює межі бачення світу.

Таким чином, лідерство передбачає розвиток не тільки власних компетенцій, а й розвиток професійних і особистісних якісних характеристик персоналу, формування проактивної позиції підлеглих.

Проактивного лідера характеризує зацікавленість в безперервному оновлення знань, і навчанні співробітників.

За результатами досліджень тренерів практиків не всі компетенції можна успішно розвивати у співробітників. Аналізуючи лідерські компетенції, С.В. Іванова ділить їх на три категорії: ті що легко піддаються коригуванню та швидко напрацьовуються, ті що не змінні, та ті, які коригувати можна, але складно або довго. Вона вважає, що до категорій компетенцій, які неможливо виробити або знадобиться досить тривалий період управлінського впливу, відносяться: готовність взяти на себе відповідальність за колектив; готовність відповідати за колективний результат навіть у разі провалу; позитивне ставлення до людей; наявність власної точки зору; стресостійкість (але стресори та постстресову поведінку редагувати можна); відсутність прагнення самостверджуватися за рахунок інших.

До категорій компетенцій, які можна досить легко скорегувати за допомогою тренінгових занять та грамотної системи мотивації відносяться: перевага загального результату особистому (важливо знати карту мотиваторів конкретної людини); відсутність страху мати сильних підлеглих (багато в чому, залежить від орієнтації на загальний результат та впевненості у собі); здатність до навчання, прагнення розвиватися, уміння чути інших (це певний набір навичок, які можна розвинути у ході комунікативних тренінгів); вміння організувати інших; готовність

до непопулярних рішень (змінюється на рівні управлінського впливу, мотивації та самомотивації).

Однак треба пам'ятати, що у різних ситуаціях, які можуть визначатися як рівнем мотивації людини, так й рівнем його здібностей, ступінь корекції може відрізнятись. Окремо можна виділити такі компетенції, як вміння надихатимуть та готовність та здатність навчати інших. Ці якості вимагають наявності від природи певних здібностей [3, с. 46-47].

В останні роки в психології розвивається теорія проактивної поведінки. Проактивність є стійкою характеристикою зрілої особистості, яка виражається в таких аспектах як: самодетермінована поведінка (поведінка, яка викликана внутрішніми мотивами особистості, а не зовнішніми стимулами); стресостійкість (здатність протистояти ситуацій, які потенційно можуть викликати стрес); здатність вибудовувати поведінкові стратегії, які орієнтовані на майбутнє; здатність ставити значущі цілі і прагнути до їх досягнення; готовність активно впливати на умови середовища [2, с. 80].

Прояви проактивності виражаються в стійкості до впливу стресу, стратегічному плануванні майбутнього, творчої активності, ефективності в професійній діяльності, а це, в свою чергу породжує суб'єктивне відчуття задоволеності життям.

Слово «команда» досить широко використовується в практиці управління, за цим стоїть не стільки дружня атмосфера в колективі, скільки ділова робоча атмосфера, орієнтація на досягнення результату при виконанні спільної роботи.

В останні 20 років наука і практика менеджменту активно досліджує і використовує команди в якості успішного «робочого інструменту». Терміном «команда» звичайно позначається ефективна і відносно автономна робоча група, члени якої тривалий час працюють разом. Висока довіра до команд ґрунтується на припущенні, що «автономія і спільна робота підвищують мотивацію співробітників, яка призводить до підвищення індивідуальної продуктивності і задоволеності» [6, с. 125].

Командна робота ґрунтується на балансі двох протилежних систем цінностей. Перша система цінностей спирається на швидке прийняття рішення. Прихильники даної системи не схильні до довгих обговорень. Рішення приймаються керівниками і «спускаються» зверху вниз. Недолік системи полягає в тому, що може бути прийняте невірне рішення, яке буде реалізовано. Одного разу прийняте рішення або зовсім не коригується, або коригується занадто пізно. Критика керівників не заохочується, існує тенденція затушовувати помилки.

На протилежному полюсі знаходиться система цінностей, яка орієнтована на детальний аналіз. В рамках цієї системи прийняті дискусії з обґрунтуванням та аргументацією всіх доводів і думок. Обговорюються і оцінюються всі пропозиції, переважає прагнення до встановлення взаєморозуміння та досягнення консенсусу. Помилки щодо ухвалення рішення дуже рідкісні, швидко виявляються, оскільки рішення детально обговорюються. Але при такому підході виникає небезпека затягнути обговорення, почати діяти занадто пізно [6, с. 121]. Мета проактивного управління персоналом – оптимальне використання людських ресурсів для досягнення максимального ефекту при нормативних витратах часу і зусиль працівників.

Команда завжди є колективом, проте останній є ширшим поняттям. Команда формується поетапно. Деякі дослідження (Барко, 2004) обґрунтовують, що на етапі формування для керівника доцільним є директивний стиль управління; на етапах становлення і нормалізації – демократичний; на етапі ефективної діяльності – стиль делегування.

Для досягнення високої продуктивності і задоволеності команда повинна мати наступні ознаки: 1) Цілі роботи зрозумілі всім («Purpose»). 2) Є достатня кількість ресурсів для її виконання, а члени групи мають необхідні повноваження («Empowerment»). 3) Відносини в групі будуються на основі відкритої і доброзичливій комунікації («Relationship/Communication»). 4) Члени групи можуть швидко адаптуватися до мінливих умов і лояльні до індивідуальних відмінностей («Flexibility»). 5) Використовуються ефективні методи роботи при високій продуктивності («Optimal Productivity»). 6) Успіхи команди в цілому і кожного її члена визнаються і заохочуються («Recognition/ Appreciation»). 7) Члени групи високо мотивовані і цінують свою приналежність до команди («Morale») [9, с. 22].

При командному підході щодо вирішення завдань, потрібно зміщувати акценти з директивного стилю управління до ліберального і розвивати знання і здатність застосовувати відповідні соціальні технології і техніки підвищення ефективності роботи груп. Такими техніками можуть служити коучинг і модерація.

«Коучинг в бізнес організації – це управлінський вплив, який дозволяє створити мотивацію співробітника до змін, а також подальше визначення кроків з метою розвитку. Характер і послідовність цих змін залежить від психологічного типу людини, її професійного рівня, який може здійснюватися методами наставництва, спільного пошуку вирішення або при самостійній роботі співробітника» [3, с. 14].

Дослідження структури діяльності людини свідчать про важливість мотиваційних компонентів. Немотивованої діяльності не існує, можлива лише діяльність з об'єктивно або суб'єктивно прихованими мотивами. Група методів мотивації та стимулювання діяльності персоналу підрозділяється на дві групи часткових методів: методи мотивації та стимулювання на основі пізнавальних та професійних інтересів працівників; та методи стимулювання на основі почуттів обов'язку та відповідальності [7, с. 97].

Коучинг спрямований на індивідуальний розвиток і наставництво з боку керівника або більш досвідченого співробітника.

Модерація як вид професійної діяльності, який покликаний підвищити ефективність роботи групи, є досить новим у бізнес середовищі в Україні. Розглянемо цей метод більш докладніше.

Модерація – це процедура, засіб для досягнення певної організаційної мети. Метою модерації є врегулювання деякого конфлікту у середині групи і допомогти їй прийти до прийнятної для всіх угоди. Модератора запрошують тоді, коли група не може вирішити це завдання самостійно. З іншого боку, функція модератора полягає у тому, щоб узгодити думки усередині групи, допомогти їй визначити шляхи вирішення тієї чи іншої проблеми, показати різноманітні методи прийняття рішень – усе це і означає підвищення групової ефективності [6, с. 26].

Модерація групової роботи має наступні переваги: учасники концентруються на суті проблеми; результати набувають прозорості; кожен бере посильну участь в прийнятті та пошуку рішення; підвищується ефективність спільної роботи в команді; підвищується рівень корпоративної культури; зростає мотивація колективу [8, с. 10-11].

Відмінні риси модерації полягають у наступному. На відміну від професійного тренінгу модерація не пов'язана з поетапним навчанням і формуванням окремих компетенцій фахівців. На відміну від консультування модерація в основному використовує внутрішні ресурси (синергетичний ефект групової роботи), у той час як при консультативній взаємодії використовується як внутрішній потенціал клієнтів, так і професійні поради та рекомендації консультанта. Крім того, передбачається, що модератор, на відміну від консультанта, не обов'язково є фахівцем у певній професійній області.

Як зазначає Редліх, у практиці модерації активно використовується розроблена Клебертом, Шрадером і Штаубом концепція модерації роботи груп, яка заснована на взаєморозумінні. Особливо часто вона застосовується для модерації організаційних сесій за рішенням проблем

організації. Даний підхід спрямований на те, щоб надати всім учасникам рівну можливість для висловлювання своїх думок та точок зору. Він змінює структуру звичайної комунікації у групі, коли говорить лише керівник або кілька найбільш активних учасників, а інші присутні лише у якості спостерігачів. Підхід ґрунтується на тому, щоб залучити до обговорення тих учасників, які не були включені у процес постановки мети і прийняття рішення, і тому виявилися менш поінформованими і менш мотивованими, і, як наслідок, менш відповідально і активно працюють над їх реалізацією [6, с. 123].

Мета проведення модерації – найбільш повне залучення всіх учасників засідання в усі фази робочого процесу. Таким чином, забезпечується оптимальне використання ідей і енергії членів групи і гарантується, що за рахунок перерозподілу завдань усі роблять спільну справу.

А. Едмюллер виділяє наступні принципи роботи модерації: систематичність (кожна окрема дія логічно слідує за іншою); структурованість (кожний розділ роботи раціонально поділяється на частини); прозорість (виключаються маніпуляції будь-якого роду) [8, с. 9]. В основі модерації лежить використання спеціальних прийомів, методів і технік, які допомагають організувати процес вільної комунікації, обмін думками, судженнями. Цей процес підводить працівників до прийняття професійно грамотного рішення. Модерація групової роботи у більшій мірі спрямована на розкриття внутрішнього потенціалу групи. Вона не привносить нового, а лише допомагає потенційне зробити актуальним.

Важливу роль у процесі групової роботи грає сам модератор. За участю модератора члени групи концентруються на суті проблеми, за рахунок цього підвищується рівень корпоративної культури, зростає мотивація членів колективу. Мотивація співробітників підвищується за рахунок того, що кожен бере участь в обговоренні, бере посильну участь в ухваленні рішення, жодне думка не ігнорується, розглядаються різні аспекти проблемної ситуації. Всебічний розгляд питання в подальшому знімає страх прийняття неправильного рішення.

Класичними передумовами модерації служать ситуації, в яких групі або команді належить спільне досягнення результатів. А. Едмюллер наводить ряд прикладів таких ситуацій: групі представили новий проект, організаційну структуру або рішення; на круглому столі хочуть проаналізувати проблему і прийняти вірне рішення; команда хотіла б провести чіткий розподіл робочих завдань по конкретному проекту; команда хоче зібрати, узагальнити і зважити всі ідеї з приводу невіршеного питання і в підсумку розробити проект його рішення [8, с. 12-13].

Модерація – це інвестиція грошей і часу, тому обговорення або семінар, які проводилися за допомогою модерації завжди повинні завершуватися професійним підбиттям підсумків. Важливе завдання модератора на етапі підбиття підсумків – фіксація результатів робочого засідання та ознайомлення з ними усіх учасників і зацікавлених осіб. При цьому оформляється протокол. Фіксація результатів стимулює подальшу реалізацію обговорюваних перетворень. При підведенні разом відбувається критична оцінка досягнутого результату, зворотний зв'язок з групою сприяє поліпшенню спільної роботи.

Висновки дослідження. Сучасні технології результативного управління, управління кінцевим результатом у бізнесі дозволяють керівникам підвищити орієнтованість на досягнення кінцевого результату у роботі кожного співробітника; вигідніше розвиватися професійно у напрямку позиційного лідерства – лідерства у межах позиції, яку займає у компанії, лідерства, яке засноване на вмінні працювати у команді з іншими людьми.

Перспективний керівник повинен володіти лідерськими якостями, ефективно працювати у команді, вміти мотивувати підлеглих і встановлювати оптимальні міжособистісні відносини.

Знайомство з процедурою модерації як з процесом підвищення ефективності роботи команди, опанування відповідними навичками ведення нарад, дозволяють керівнику приймати оптимальні рішення щодо вибору засобу вирішення проблеми: самому виступати у ролі модератора, висувати ведучого з професійного середовища або запросити досвідченого модератора.

Треба визнати, що практика використання модерації у бізнес середовищі розвинена не дуже, але інтерес до даної процедури у керівників великих компаній в Україні існує.

Список використаної літератури

1. Барко В. І. Психологія управління персоналом органів внутрішніх справ (проактивний підхід) : [Монографія] / В. І. Барко. – Київ : Ніка-Центр, 2003. – 448 с.
2. Ерзин А. И. Понятие проактивности в современной психологии / А. И. Ерзин, Г. А. Епанчинцева // Теоретическая и экспериментальная психология. – 2013. – Т. 6. – № 1. – С. 79-83.
3. Иванова С. В. Развитие потенциала сотрудников : Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова. – Москва : Изд-во : Альпина Паблишер, 2014. – 278 с.
4. Примаченко Я. В. Лидерский потенциал как основа профессионального

- отбора перспективных руководителей РЖД : дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.03 / Я. В. Примаченко. – Хабаровск : Дальневост. гос. ун-т путей сообщ., 2010. – 218 с.
5. Пэйн К. Системный подход / К. Пэйн. // Практика социальной работы. – Под ред. Кр. Ханвея, Т. Филпота. – Киев – Амстердам : Ассоциация психиатров Украины, 1996. – С. 20-35.
 6. Редлих А. Модерация конфликтов в организации / А. Редлих, Е. Мионов. – Санкт-Петербург : Речь, 2009. – 240 с.
 7. Сидоренко Е. В. Мотивационный тренинг / Е. В. Сидоренко. – Санкт-Петербург : Речь, 2000. – 234 с.
 8. Эдмюллер А. Модерация : искусство проведения заседаний, конференций, семинаров // А. Эдмюллер, Т. Вильгельм ; [пер. с нем. М. М. Дремина, К. А. Мартыновой]. – Изд-во «Омега-Л», 2007. – 119 с.
 9. Blanchard K. Der Minuten-Manager schult Hochleistungsteams / K. Blanchard, D. Carew, E. Parisi-Carew. – Reinbek : Rowohlt, 1996.

Статья надійшла 01.12.2015 р.

А. И. Емельянова,

специалист Центра лидерства

Одесского национального университета им. И. И. Мечникова,

ул. Дворянская, 2, г. Одесса, 65082, Украина

e-mail: ay5129354@gmail.com

ПРОАКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КОМАНДЫ

Аннотация

В статье рассмотрена концепция проактивного управления персоналом. Проактивность в управлении означает оптимальное использование человеческих ресурсов для достижения максимального эффекта при нормативных затратах времени и усилий работников. Выявлено, что проактивное управление неразрывно связано с феноменом лидерства. Рассмотрена командная работа как средство более эффективного решения задач. Определены характеристики модерации как эффективного метода группового подхода по поиску решения проблем организации.

Ключевые слова: проактивное управление, лидер, лидерство, проактивное поведение, командная работа, коучинг, модерация.

A. I. Yemelianova,
Leadership Centre Specialist,
Odessa I. I. Mechnikov National University,
Dvoryanskaya str., 2, Odesa, 65082, Ukraine
e-mail: ay5129354@gmail.com

PROACTIVE MANAGEMENT AND METHODS OF THE TEAM WORKING EFFICIENCY IMPROVEMENT

Summary

Within the framework of the staff management the person-centered approach in relationship with employees is actively used. Such approach is known as proactive (preventive, precautionary) management.

In the article proactive concept of staff administration was considered, which is based upon scientific-based selection of staff and its motivation, career and activity planning, personal development of the managers and employees, team work and leadership implementation, system approach towards all the components of work with the staff. The aim of the pro-active staff management is optimal use of human resources for reaching maximum effect with normative use of time and efforts of the employees.

Proactive management means heightened attention towards such psychological phenomenon as leadership. The leadership is always the question of proportion, strength of influence, which depends upon balance between personal qualities of the leader and qualities of those people, on whom he attempts to make influence and situation in the concrete group. The most important leader's quality is not only taking decisions. His task is to organize decisions making process.

In the article characteristic of moderation as method of the group approach (group work) in respect of solving problems is given. The aim of moderation is the most possible engaging all the meeting participants into all the stages of working process. In this way, optimal use of ideas and energy of the group members is ensured.

Motivation of the employees is increased due to that fact that each one takes part in discussion, approval of the decision, no one's thought is ignored, and different aspects of the problem are taken into account.

Being acquainted with the procedure of moderation, as the process of increasing efficiency of team work, acquiring respective skills, needed to conduct meetings, will allow the manager to take optimal solutions of the problems.

Keywords: proactive management, leader, leadership, proactive behavior, coaching, moderation, creation of the team (team-building).

References

1. Barko, V. I. (2003). *Psykhologhiia upravlinnia personalom orhaniv vnutrishnikh sprav (proaktivnyi pidkhid [Psychology of personal management in authorities of internal affairs (proactive approach)]. Kyiv : Nika-Tsentr. [in Ukrainian].*
2. Erzin, A. I. & Epanchintseva, G. A. (2013). *Poniatie proaktivnosti v sovremennoy psikhologii [The concept of proactivity in contemporary psy-*

- chology]. *Teoreticheskaia i eksperimentalnaia psihologia – Theoretical and experimental psychology*, T. 6 , № 1, pp. 79-83. [in Russian].
3. Ivanova, S., Boldogoev, D. & Borchaninova. E. (2014). Razvitie potentsiala sotrudnikov : Professionalnye kompetentsii, liderstvo, kommunikatsii [Development of employees' potential : professional competencies, leadership, communication]. Moskva : Izd-vo Alpina Publisher. [in Russian].
 4. Primachenko, Ya. (2010). Liderskiy potentsial kak osnova professionalnogo otbora persprktivnykh rukovoditeley RZhD [Leader's potential as the basis of professional selection of prospective managers of Russian Railways] : dis. ... kand. psikhol. Nauk : spets. 19.00.03. Khabarovsk : Dalnevostochnyy gos. universitet putey soobsheniy.[in Russian].
 5. Peyn, K. (1996). Sistemnyy podkhod [System Approach]. *Praktika sotsialnoy raboty – Practice of social work*, Kiev –Amsterdam : Assotsiatsiia psikhiatrov Ukrainy, pp. 20-35. [in Russian].
 6. Redlikh, A. & Mironov, E. (2009). Moderatsiia konfliktov v organizatsii [Moderation of Conflicts in the Organization]. Sankt-Peterburg : Rech. – [in Russian].
 7. Sidorenko, E. (2000) Motivatsionnyy trening [Motivational Training]. Sankt-Peterburg : Rech. [in Russian].
 8. Edmiuller, A. & Vilgelm, T. (2007), Moderatsiia : iskusstvo provedeniia zasedaniy, konferentsiy, seminarov [Moderation : skills in conducting meetings, conferences, seminars]. Moskva : Izd-vo «Omega-L». [in Russian].
 9. Blanchard K., Carew D. & Parisi-Carew E. (1996), Der Minuten-Manager schult Hochleistungsteams. Reinbek : Rowohlt.