

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування
_____ О.Н.Євтушенко
«__» _____ 20__ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти
магістр

на тему: **КОМАНДОУТВОРЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ**

Керівник: доктор наук з державного
управління, професор
Андріяш Вікторія Іванівна

Рецензент: доктор політичних наук,
професор
Євтушенко Олександр Никифорович

Виконав: студент 637-з групи
Костраба Євгеній Дмитрович

Спеціальності: 281 «Публічне управління та
адміністрування»

ОПП: «Місцеве самоврядування»

м. Миколаїв – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМАНД В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1. Поняття та зміст системи управління персоналом.....	8
1.2. Управлінська команда: поняття, принципи, фактори формування.....	18
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КОМАНД В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	29
2.1. Методи формування команди та її принципи.....	29
2.2. Технології формування управлінських команд.....	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМАНД В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	50
3.1. Аналіз особливостей командо утворення в системі управління персоналом.....	50
3.2. Шляхи вдосконалення командо утворення в системі управління персоналом.....	63
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена тим, що в сучасних умовах конкуренції в більшості організацій персонал перетворюється на самостійний, іноді ключовий критерій в оцінці ефективності діяльності сучасної організації. Ефективність роботи у команді полягає у здатності кожного її члена «працювати на результат». Однак на практиці психологічний акцент нерідко зміщується з результатів діяльності на міжособистісну конкуренцію, що надалі може призвести до явної та прихованої конфронтації. А це, в свою чергу, призведе до ділового та економічного спаду, формуватиме напругу всередині колективу, негативно впливатиме на особистість. Більшість сучасних організацій найчастіше недооцінюють роль командної роботи у системі управління персоналом, вважаючи наявність колективу, працюючого, начебто, над спільною справою, достатнім. Однак формальна підпорядкованість не є ознакою загальної справи. Останніми роками поняття «команда» було деформовано і стало понятійно розмитим. Колективи, які мають добрі взаємини чи здатність до чіткого розподілу завдань, голосно називають себе командою, але цього, на жаль, недостатньо. Тим часом сам термін «командоутворення» став на сьогодні мало не синонімом розважальних корпоративних заходів.

Актуальність обраної теми обумовлюється також тим, що в наш час спільної роботи в команді надають все більшого значення і такий напрямок корпоративного навчання, як командоутворення чи тимблдинг, стає дуже популярним. Проблема системи управління персоналом багатьох організацій у тому, що вона орієнтована індивідуально на кожного працівника та його особисті результати, а не на командну роботу. Керівникам, як правило, важко делегувати будь-які обов'язки, не втручатися у процес виконання доручень та не контролювати кожен крок одного співробітника, не кажучи вже про команду. Цей страх більш ніж виправданий за умов колективної роботи, де

кожен сам за себе. Крім того, досить часто під командуванням, як це впливає із самої назви, мається на увазі створення та розвиток команд, що зазвичай вимагає спеціальних зусиль, тому що далеко не кожна група людей, що разом працюють над одними завданнями, може вважатися командою в повному сенсі цього слова.

Формування управлінських команд є актуальним процесом у зарубіжній та вітчизняній практиці, де поняття управлінської команди в системі управління персоналом є популярною темою для дискусій, оскільки від рівня ефективності управлінської команди залежать долі людей, їхня безпека, добробут. Саме тому теоретико-методологічну основу магістерської роботи становлять концептуальні роботи вітчизняних, а також зарубіжних дослідників, які розкривають сутність, розвиток формування ефективної управлінської команди в системі управління персоналом, а саме роботи М. Верескун, С. Захаров та ін. Варто вказати, що до XIX ст. управління командою здійснювалося на основі силових методів та примусу. Незабаром вказані методи перестали бути ефективними й їм на зміну прийшли інші методи, що дозволили створити сприятливий клімат, сформувані технології, моделі успішної та оперативної управлінської команди. Зокрема, проблемним питанням щодо формування, розвитку та функціонування команд приділяли зарубіжні вчені, такі як Р. Белбін, А. Глозер, Р. Меддакс, М. Армстронг та ін. У сучасній науці цьому питанню присвячені роботи О. Голентовська, В. Горбунова, В. Лугова, С. Голубев, Р. Муха, Л. Пастух, В. Пащенко, Ж. Ремпель та ін. З вітчизняних вчених питанням теорії управління займалися Л. Балабанова, О. Сардак, І. Ганза, В. Данилюк, В. Петюк, С. Цинбалюк, Т. Іванчик, М. Прищак, Т. Назарчук, О. Косіюк, В. Данюк, А. Колот, Г. Суков та інші. В даний час проблема формування ефективної управлінської команди має актуальний характер, це можна помітити виходячи з того, що даним питанням досі займаються багато вчених та дослідників.

Об'єктом дослідження – є система управління персоналом.

Предметом дослідження – є командування в системі управління персоналом.

Мета дослідження – проаналізувати командування як організаційну форму управління персоналом та виявити можливість використання принципів командування як фактора підвищення ефективності трудової діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розглянути управлінську команду: поняття, принципи, фактори формування в системі управління персоналом;
- виявити методи та технології формування управлінських команд;
- розробити рекомендації щодо формування управлінської команди в сучасних організаціях.

Методи дослідження. У результаті дослідження для ґрунтовного аналізу командування як основного чинника підвищення ефективності сучасних організацій, використовувалися відповідні загальнонаукові методи: конструктивно-типологічний, порівняльний аналіз, за допомогою якого було проаналізовано різноманітні типи команд у сучасних організаціях. Активно застосовувався синергетичний підхід, що дозволив здійснити об'єктивну оцінку проблеми самоорганізації під час процесів командування. Використовувався також метод реконструкції та моделювання культурних феноменів, за рахунок чого було сформовано цілісну картину організаційної культури системи управління персоналом та ролі й місця в ній командного утворення. Системний підхід надав можливість дослідити процеси командування як цілісного явища з властивими лише їм інтегративними якостями та властивостями, структурними особливостями, у всьому різноманітті їхніх взаємозв'язків у системі «організація – група – індивід». Використання структурно-функціонального підходу дозволило виділити та показати функціонально-рольову структуру управлінської команди. В рамках діяльнісного підходу було виявлено змістовні, операційні та цільові

характеристики спільної діяльності управлінської команди як найважливіших елементів її цілісності та ефективності.

Наукова новизна полягає в тому, що ефективність системи управління персоналом багато в чому визначається узгодженими діями суб'єктів управління на індивідуальному, груповому (командному) та організаційному рівнях та досягнення суб'єкт-об'єктної взаємодії на кожному рівні управління можливе, насамперед, через облік внутрішніх факторів управління (людських ресурсів, компетенції, стратегії, корпоративної культури, стилів управління, особистісних якостей управлінців тощо); загальними критеріями оцінки ефективності управлінського командування в організації повинні виступати показники, що характеризують процес взаємодії управлінців у рамках вироблення змісту стратегії та завдань організації як професіонали, з одного боку, а з іншого – у рамках міжособистісних взаємовідносин як індивіди; основним критерієм ефективності управлінського командування в організації є досягнення взаємоузгодженого балансу інтересів підприємства, групових інтересів та інтересів окремих працівників організаційному розвитку.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтованні теоретико-методологічних положень та практичних висновків, що сприятимуть розширенню й поглибленню наявних у сучасній науці уявлень щодо управлінських команд та можуть бути використані в подальших розробках з формування ефективних управлінських команд у публічному управлінні. Результати та висновки дослідження, рекомендації можуть бути корисні керівникам організацій щодо вирішення широкого кола управлінських завдань, а також у практиці управління персоналом, здійсненні комплексу заходів щодо стратегічного планування в організації для управлінського консультування.

Результати дослідження можуть бути використані у навчальному процесі при підготовці курсів та спецкурсів з проблем місцевого самоврядування та публічного управління в Україні, зокрема, при підготовці

курсів «Управління персоналом», «Менеджмент персоналу», «Психологія управління» тощо.

Структура дослідження. Специфіка теми, сформульовані мета і завдання визначили послідовність викладення матеріалу і структуру роботи. Робота загальним обсягом 85 сторінок, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМАНД В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Поняття та зміст системи управління персоналом

На сьогодні однією з головних проблем реалізації соціально-економічних і політичних реформ виступає потреба впорядкування взаємовідносин між людьми, що є включеними до різних ланок системи управління. Все більше управління персоналом сприймається як одна з найбільш важливих сфер життєдіяльності сучасної організації, що здатна підвищувати ефективність та продуктивність власного функціонування. При цьому саме поняття «управління персоналом» здебільшого розглядається достатньо широко – від «економіко-статистичного до філософсько-психологічного сприйняття та розуміння й набуває важливого аспекту аналізу щодо цілісності організаційно-управлінського контексту функціонування і розвитку сучасної організації, оптимального використання трудових ресурсів, підвищення ефективності системи управління персоналом з урахуванням наявних вимог ринкової економіки» [18; 19; 78]. Варто вказати, що досить складним є питання щодо визначення поняття «персоналу» та його зіставлення з таким поняттям, як «кадри». Зважаючи на наявні напрацювання дослідників, може стверджувати, що поняття «персоналу» вже традиційно розглядається у вузькому та широкому сенсі, а в окремих випадках ототожнюється з поняттям «кадрів» [5]. Варто вказати, що частіше за все поняття «персоналу» аналізується у вузькому розумінні, що дозволяє ототожнювати його з поняттям «кадрів». Як наслідок, можемо стверджувати, що поняття «персоналу» за широкого розуміння, є більш

об'ємним, оскільки включає в себе всіх працівників організації (постійних, сумісників, працівників за договором тощо).

Зарубіжні та вітчизняні дослідники сформувавши декілька різних трактувань поняття «управління персоналом». Наприклад, на думку відомого англійського економіста М. Армстронг управління персоналом – є «стратегічним та послідовним підхід щодо управління найціннішими активами організації – людьми, котрі працюють в цій організації й роблять індивідуальний та колективний внесок в процеси досягнення її цілей, підтримуючи на відповідному рівні постійну конкурентну перевагу організації» [5]. На думку інших зарубіжних дослідників Дж. Мілковича та Дж. Бодро управління персоналом варто розглядати в якості «серії рішень щодо сфери взаємовідносин з найманими працівниками, котрі впливають на ефективність діяльності співробітників та організації в цілому» [5].

Дослідження вітчизняних учених, присвячених проблемам управління персоналом, дають підстави стверджувати, що вони схильні до використання різних підходів щодо тлумачення поняття «управління персоналом». Однак, на нашу думку, до основних підходів варто віднести саме процесний, системний та функціональний підхід. Зокрема, окремі дослідники вважають, що «управління персоналом» – є «дуже складним та багатограним процесом, у якому задіяні різноманітних ресурсів в різній кількості, в тому числі людські, фінансові та матеріальні» [60, с. 18]. Крім того, прихильники такого підходу наголошують, що «управління персоналом» є «специфічною сферою управлінської діяльності, головний об'єкт якої має бути представленим відповідними люди, котрі входять до певних соціальних груп, трудових колективів» [3, с. 17]. На думку інших дослідників, «управління персоналом – є «системно організованим процесом щодо відтворення та ефективного використання всіх наявних кадрів організації, що спрямований на досягнення поставленої чи бажаної мети» [59, с. 12]. На думку О. Крушельницької та Д. Мельничук управління персоналом – є «системним планомірно організованим впливом за допомогою відповідної системи

взаємопов'язаних організаційних, економічних, соціальних заходів, що спрямовані на створення належних умов розвитку та використання потенціалу робочої сили на рівні організації» [28, с. 16]. Спираються на положення системного підходу й інші дослідники, які наголошують, що управління персоналом – «формує відповідну сукупність цілей, напрямів, форм та методів, котрі лягають в основі кадрової політики, котра в свою чергу, має бути представлена окремими встановленими підсистемами представленими: підсистемою аналізу, планування і прогнозу кадрів; підсистемою підбору, розстановки, оцінки і безперервного навчання кадрів та підсистемою використання кадрів» [2, с. 55; 58, с. 55]. Варто згадати й дослідників, котрі розглядають управління персоналом в якості специфічної функції менеджменту (управлінської діяльності), наголошуючи, що таке управління є «частиною функціональної сфери кадрового господарства в якості основного механізму організації» [63, с. 17].

На думку В. Галенко система управління персоналом – є «комплексом взаємопов'язаних економічно-організаційних і соціально-психологічних методів, що здійснюють належне забезпечення ефективності трудової діяльності й конкурентоспроможності організації», тобто автор оперує до «мети й методів досягнення вказаної мети» [33, с. 39].

Дослідник М. Грачов вважає, що система управління персоналом – є «галуззю діяльності, важливим елементом котрої є встановлення потреби щодо персоналу, залучення (найму й відбору), залучення до робіт, вивільнення, розвитку, контролінгу за персоналом, а також здійснення відповідної структуризації роботи, політики винагороди й соціальних послуг, політики участі в успіху, управління витратами щодо персоналу й керівництва співробітників» [33, с. 17].

На думку інших дослідників, управління персоналом – є «частиною функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації» [14, с. 39-40].

Отже, процес управління персоналом – це складний процес й важливий компонент управління організацією як цілісною системою. Складність процесів управління персоналом зумовлюються специфічністю об'єкту, оскільки працівники значно відрізняються від інших ресурсів у системі менеджменту організацій та потребують відповідних специфічних підходів щодо управління.

Система управління персоналом – є «сукупністю відповідних прийомів, методів, технологій організації роботи з персоналом» (рис. 1.1) [69, с. 65-66]. Персонал організації – є одним із видів ресурсів сучасної організації. Цей вид відрізняється від інших (фінансових, матеріальних, сировинних) тим, що працівник має право відмовитися від умов, на яких його збираються використовувати, вести переговори щодо рівня оплати праці, перенавчатися іншим професіям, брати участь у страйках, звільнятися за власним бажанням, вирішувати, які професії є соціально неприйнятними.

На сьогодні персонал неможливо розглядати виключно як однорідну субстанцію; кожен працівник наділений індивідуальними мотивами й цінностями. Достатній рівень забезпеченості організації необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції й для підвищення ефективності діяльності організації. Зокрема, від забезпеченості організації трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання обладнання, машин, механізмів.

Персонал чи кадри – є основним штатним складом працівників організації, котрі виконують різні виробничо-господарські функції. Персонал характеризує, в першу чергу, його чисельність. Саме вона визначається особливостями «характеру, масштабів, складнощами, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизацією, комп'ютеризацією» [1, с. 45-46]. Особливості розвитку системи управління

персоналом, її роль в організаційній системі визначають характеристики її основних факторів: об'єкту й суб'єкту, цілей системи, функцій, структури.



Рис. 1.1. Система управління персоналом [69]

Об'єкти системи управління персоналом представлені:

- працівниками;
- робочими групами;
- трудовим колективом.

Суб'єкти системи управління персоналом можуть бути представлені:

- функціональним управлінським персоналом;
- лінійним управлінським персоналом [14, с. 41].

Склад персоналу будь-якої організації є неоднорідним, оскільки люди відрізняються за природними та набутими ознаками статі, віку, освіти, стажу роботи, професією, спеціальністю, кваліфікацією, займаною посадою тощо.

Принципи побудови системи управління персоналом – є правилами, основними положеннями та нормами, котрі повинні виконувати керівники та фахівці підрозділів управління персоналом під час формування системи управління персоналом організації (табл. 1.1). Вони є результатом узагальнення людьми об'єктивно діючих економічних законів і закономірностей, властивих їм спільних рис, особливостей їх дій.

Таблиця 1.1

Принципи формування та функціонування управління персоналом

Принцип системи управління персоналом	Зміст
Економічність	Передбачає найбільш ефективну та економічну систему управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління у загальних витратах на одиницю продукції, підвищення ефективності виробництва
Прогресивність	Означає відповідність системи управління персоналом передовому зарубіжному та вітчизняному досвіду
Перспективність	Під час формування системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємства
Оптимальність	Вибір найбільш раціонального варіанта пропозицій щодо формування управління персоналом
Науковість	Розробка заходів щодо формування управління персоналом має ґрунтуватися на досягненнях науки у галузі управління
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень у галузі управління персоналом
Узгодженість	Взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між ланками системи управління персоналом по горизонталі мають бути узгоджені з основними цілями підприємства

Принципи можуть бути об'єктивними, як й об'єктивні економічні закони. Саме ці принципи варто відрізнити від методів побудови системи управління персоналом. Перші постійні й мають обов'язковий характер, а

сукупність методів може змінюватись в залежності від зміни умов під час збереження принципів. Принцип дозволяє формувати систему методів та кожен метод окремо. Але метод немає такого впливу щодо принципів, оскільки останні є об'єктивно обумовленими для існування та реалізації.

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом:

– принципи, за допомогою яких відбувається характеристика вимог щодо формування системи управління персоналом організації;

– принципи, що визначають основні напрями розвитку системи управління персоналом організації.

Всі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їхнє поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом в організації (табл. 1.2) [26, с. 32-33].

Таблиця 1.2

Основні елементи системи управління персоналом підприємства

Елемент системи управління персоналом	Зміст
Кадрова політика підприємства	Система теоретичних поглядів, вимог, принципів, щодо основних напрямків роботи з персоналом, а також методів цієї роботи, що дозволятимуть створити високопродуктивний згуртований колектив
Кадрове планування працівників	Вирішуються завдання щодо визначення потреб організації в персоналі, а саме необхідної чисельності й якості
Підбір та відбір персоналу	Складається з декількох етапів: пошуку кандидатів до зайняття вакантних місць; деталізації вимог до кандидата на зайняття вільної вакансії: проведення відбору; прийому на роботу
Адаптація нових працівників	Під час процесів загальної орієнтації, що здійснюється за допомогою служби управління персоналом, відбувається ознайомлення нового працівника з організацією, її політикою, умовами праці, охороною праці тощо.
Професійна підготовка та розвиток персоналу	Існує кілька видів професійної підготовки й розвитку персоналу в організації: без відриву від виробництва в спеціалізованих установах; з відривом від виробництва в спеціалізованих установах; на робочому місці: самоосвіта

Продовження табл. 1.2	
Оцінка працівників	Оцінка діяльності працівників організації є традиційною атестацією. Мета атестації – періодична оцінка й критичний розгляд потенційних можливостей персоналу.
Управління поведінкою персоналу	Поведінка персоналу – є формою взаємодії окремої людини з навколишнім виробничим середовищем. Важливим елементом управління поведінкою працівників є вміння керувати конфліктними ситуаціями в організації
Кадрове діловодство	Для всіх типів документів необхідним є виконання цілої низки робіт, що об'єднуються поняттям «діловодство»

Методи управління персоналом – є «способами здійснення впливу на колективи й окремих працівників з метою координації власної діяльності під час процесів функціонування організації. Наука та практика виробили три групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні та соціально-психологічні» (рис. 1.2) [28, с. 43].



Рис. 1.2. Методи управління персоналом [40]

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та стягненнях й відомі в історії як «методи батога». Адміністративні методи спрямовані на мотиви поведінки, як усвідомленої необхідності дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини працювати у певній організації, на культуру праці. Соціально-психологічні методи виходять із мотивації та морального впливу на людей і відомі як «методи переконання» [53].

Економічні методи ґрунтуються на правильному використанні економічних законів та за способами впливу також відомі як «методи пряника» [19]. Економічні методи – є елементами економічного механізму, за допомогою котрого відбувається забезпечення прогресивного розвитку організації. Найважливішим економічним методом управління персоналом є «техніко-економічне планування, яке об'єднує та синтезує в собі всі економічні методи управління» [62].

Варто вказати, що за допомогою планування визначається програма діяльності організації. Після затвердження плани надходять лінійним керівникам для керівництва роботою щодо їх виконання. Кожен підрозділ отримує перспективні та поточні плани щодо певного кола показників. Роль економічних методів управління посилюється за умов ринкової системи господарювання та складної взаємодії системи цін, прибутків та збитків, попиту та пропозиції. Вони стають найважливішою умовою створення цілісної, ефективної та гнучкої системи управління економікою організації, яка виступає на ринку рівним партнером щодо інших організацій у суспільній кооперації праці.

План економічного розвитку є основною формою забезпечення балансу між ринковим попитом на товар, необхідними ресурсами та виробництвом продукції та послуг. Державне замовлення трансформується у портфель замовлень організації з урахуванням попиту та пропозиції, в якому державне замовлення вже не має домінуючого значення. Для досягнення поставленої мети необхідно чітко визначити «критерії ефективності та кінцеві результати виробництва у вигляді сукупності показників, встановлених у плані

економічного розвитку» [13]. Отже, роль економічних методів полягає у мобілізації трудового колективу на досягнення кінцевих результатів.

Соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на використанні «соціального механізму управління (система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби тощо)» [2, с. 42]. Специфіка цих методів полягає у значній частці використання неформальних факторів, інтересів особистості, групи, колективу під час процесу управління персоналом. Соціально-психологічні методи ґрунтуються на використанні закономірностей соціології та психології. Об'єктом їх впливу є групи людей та окремі особи. За масштабом та способами впливу ці методи можна розділити на дві основні групи: соціологічні методи, спрямовані на групи людей та їх взаємодію у процесі трудової діяльності та психологічні методи, які спрямовано впливають на особистість конкретної людини.

Соціологічні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом, вони дозволяють встановити призначення та місце співробітників у колективі, виявити лідерів та забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації та вирішення конфліктів у колективі. «Постановку соціальних цілей та критеріїв, розробку соціальних нормативів (рівень життя, оплата праці, умови праці та ін.) та планових показників, досягнення кінцевих соціальних результатів» забезпечує соціальне планування [36, с. 44].

Таким чином, проаналізувавши наукові здобутки вітчизняних і зарубіжних дослідників щодо сутності й змісту поняття «управління персоналом» можемо стверджувати, що вказана проблематика носить міждисциплінарний та багатоаспектний характер та потребує подальшого науково-теоретичного обґрунтування й переосмислення. Зокрема, варто підсумувати, що під «управлінням персоналу» варто все ж таки розуміти певний вид діяльності, що спрямована на керівництво людьми, маючи на меті реалізацію проектів організації. За такого підходу максимальний акцент варто робити саме на працю, наявний досвід й таланти співробітників, а

також на рівень їхньої задоволеності від самого процесу роботи. Тобто, управління персоналом – це не лише про встановлення та дотримання суворої регламентації дій кожного з працівників, а про вміння ефективно взаємодіяти з працівниками: поважати, мотивувати, направляти їхню роботу на благо організації.

1.2. Управлінська команда: поняття, принципи, фактори формування

Процес командної роботи, в першу чергу пов'язаний з діяльністю професіоналів, які займаються управлінською діяльністю та утворюють команду, ефективно взаємодіючи між собою. Головною метою управлінської команди є досягнення мети, а також ефективно управління всіма процесами. На рубежі століть склалися умови, які «сприяли розвитку управлінських команд нового покоління» (рис. 1.3) [29, с. 38-39].

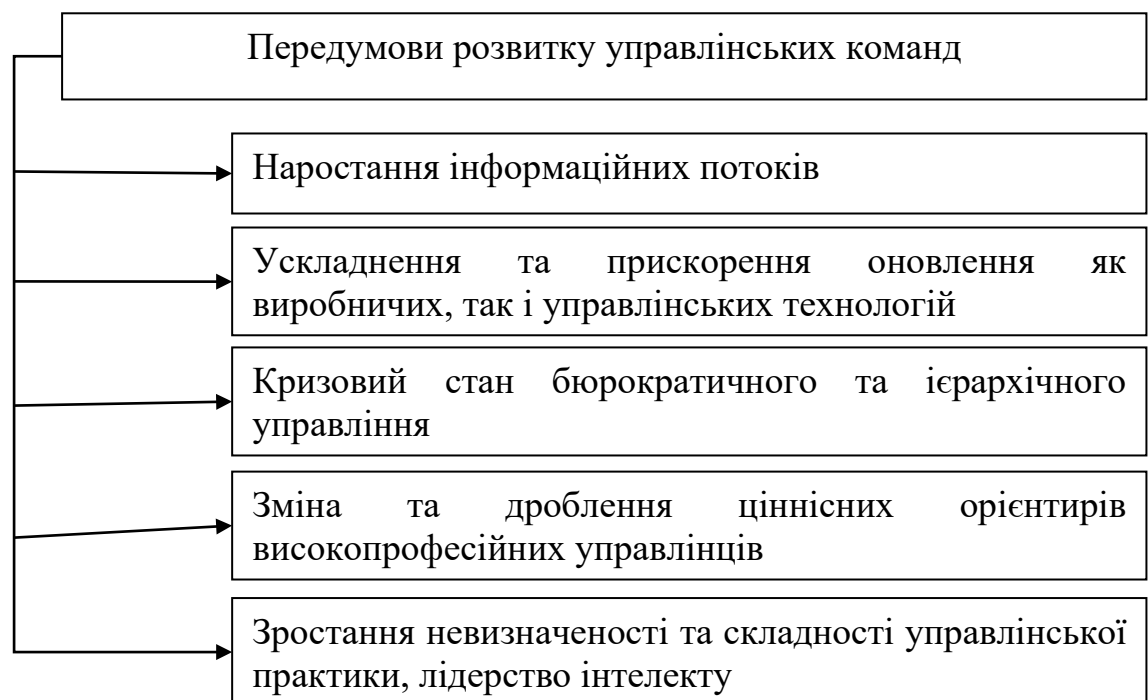


Рис. 1.3. Передумови розвитку управлінських команд

Управлінська команда набуває великого значення в соціальних та економічних процесах. Саме вона здійснює специфіку управління, сутність, стабільність, а також ефективність діяльності організації. Однак у вітчизняній науці поняття «команда», а тим більше «управлінська команда» поки є мало вивченими [40]. Варто вказати, що зазвичай поняття «команда» має два значення: команда як наказ та команда як група людей, організована для певної цілі. Значний інтерес представляє друге значення, однак варто зазначити, що термін «команда» все ще немає єдиного визначення.

На думку деяких дослідників, команда визначається як кілька осіб (від 2 до 7 осіб), зацікавлених у досягненні мети, розподіляючи між обов'язками робочого процесу [68]. Дослідження таких авторів свідчать про те, що згуртованішою буде саме команда, яка має невелику кількість учасників, що означає, що учасники активно взаємодітимуть один з одним, отримуватимуть більше задоволення від спільної праці, прагнутимуть пристосуватися один до одного. У великих командах (12 і більше осіб) спостерігаються відмінності в думках, виникають різноманітні конфліктуючі підгрупи. Деякі дослідники вважають, що «чисельність будь-якої команди може бути будь-якою» [36, с. 140]. Інші дослідники стверджують, що команда має «будуватися на довірі та ясному баченні мети; будь-яка команда ґрунтується на певних цінностях та «кодексі» поведінки» [40].

У діяльність команди, вище керівництво не повинно вторгтися та контролювати їхню діяльність, але якщо таке трапляється, це має відбуватися без нав'язування своєї позиції. Це буде плюсом із «погляду орієнтації на кінцевий результат» [72]. Окремі автори стверджують, що командою варто називати «групу людей, які взаємозамінюють один одного в ході досягнення загальних результатів, використовуючи спільну форму діяльності організації, що має узгоджене бачення ситуації та володіє відпрацьованими процедурами взаємодії» [64, с. 92].

На думку сучасних дослідників команда розглядається як «об'єднаний колектив людей (група однодумців), який здатний швидко реагувати на зміни

і який має щось спільне друг з другом. Для групи однодумців характерна сумісність особистісних та професійних якостей, а також команда має специфічний та особливий характер. Ключовим моментом є те, що члени команди взаємодоповнюють одне одного, залежать один від одного» [76]. У зарубіжній практиці існує безліч подібних досліджень. Можна виділити такі імена Р. Манфреда, Н. Клауса, Я. Каєнбаха, К. Сміта, які визначають команду як групу людей, із взаємодоповнювальними та взаємозамінними навичками, що вирішують певне завдання або проблему. Прийнятна чисельність учасників не має перевищувати 8 осіб. Також автори вважають, що для командної взаємодії має бути формальне закріплення. Наприклад, С. де Мюсе описує команду як «групу людей, що ґрунтується на взаємній відповідальності між членами команди та спільній відповідальності перед організацією за одержаний результат» [80].

На думку М. Армстронг команда – є невеликою кількістю людей, котрі здатні спільно вирішувати завдання, цілі задля підвищення продуктивності, при цьому вони наголошують на взаємній відповідальності. В дослідженнях Г. Паркера, Р. Кроппа можна виявити, що будь-яка команда переслідує певні цілі та способи її досягнення. Акцент робиться саме на спільній меті, а не на індивідуальній. Автори вважають, що командне управління буде ефективним, якщо ґрунтуватиметься на принципах лідерства. Дослідники виявили, що нагороди потрібні розподіляти рівномірно, інакше це призведе до того, що буде знижуватися бойовий дух та виникатимуть й загострюватимуться конфлікти між членами команди, знижуючи цим їхню згуртованість та відданість загальної мети. Завдання лідера полягає у тому, щоб «продумати, як заохотити всіх членів команди однаковою мірою» [34, с. 21-22].

Відповідно до тверджень Ж. Фатрелла, команда повинна містити цілих п'ять ключових характеристик представлених:

- спільною метою;
- взаємозалежністю;

- обмеженістю (постійним складом);
- стабільністю, володінням повноваженнями;
- широким соціальним контекстом (команда повинна виконувати власну роботу в ширших межах, більше того, команди часто потребують залучення відповідних ресурсів ззовні) [73].

Слід зазначити дослідження Д. Кейрсі, автор вважав, що «команда буде спрацьована, якщо матиме психологічну сумісність». Автор зазначає, що саме «психологічна сумісність є необхідним інструментом технології формування будь-якої команди» [11, с. 28-29].

Отже, можемо зробити висновок, що у вітчизняній та зарубіжній теорії управління поняття «команда» має різноманітне уявлення. Наприклад, окремі автори стверджують, що в умовах сучасної економіки, командний метод роботи є більш ефективним, ніж використання жорсткої адміністративної форми управління. Організації створюють управлінські команди, які є носіями креативного мислення та творчого перетворення, що вимагають перетворення всієї кадрової політики організації та побудови оперативної системи управління персоналом. У зв'язку з цим на сьогодні є актуальним питання роботи управлінської команди. Для цього необхідно прояснити показники управлінської команди.

На думку деяких дослідників, діяльність управлінських команд повинна «здійснюватися на основі таких функцій, як командне прийняття рішень й гнучкий взаємозв'язок між всіма членами команди» [16, с. 8-9]. За такого підходу управлінська команда виступає певним механізмом, котрий здійснює «вироблення стратегії управління організацією під час вирішення нагальних питань й проблем, об'єднуючи високопрофесійних та взаємодоповнюючих фахівців, котрі прагнуть досягнення спільної мети» [74]. На думку інших дослідників, управлінська команда повинна складатися з «найближчого оточення керівника, тобто це повинні бути, в першу чергу, родичі та близькі друзі, оскільки саме такий склад команди сприятиме збільшенню продуктивності організації» [75]. Варто вказати й на існування

такої думки, щодо управлінської команди, що вона є «взаємодіючою згуртованою групою керівників, котра, здатна самоорганізовуватися, гнучко розподіляючи між собою функції, проявляючи творчість та відповідальність, брати на себе зобов'язання щодо досягнення спільної мети й домагається високих результатів управління» [54]. Вказане може бути досягнуто за допомогою об'єднання турботи щодо задоволення наявних життєвих потреб як підлеглих співробітників, так й своїх власних потреб з ефективною роботою організації в цілому. Варто вказати, що окремі дослідники вважають, що головним під час формування команди повинно бути об'єднати членів команди загальним принципом взаємодії, цілеспрямованістю на бажаний результат, важливо аби члени команди усвідомлювали, як саме досягти вказаних результатів, оскільки для організації, яка налаштована на розвиток, головним є наявність відповідного досвіду. Досвід можливо досягати за наявності окремих помилок, які в подальшому «слугуватимуть своєрідним імпульсом розвитку організації» [38, с. 11-12]. Цікавою є точка зору щодо управлінської команди з позицій синергетичного ефекту, який припускає, що керівники спільно з підлеглими можуть зробити набагато більше, ніж кожен окремо. Зважаючи на вказане, доречно розглянути основні характеристики команди (рис. 1.4) [80].

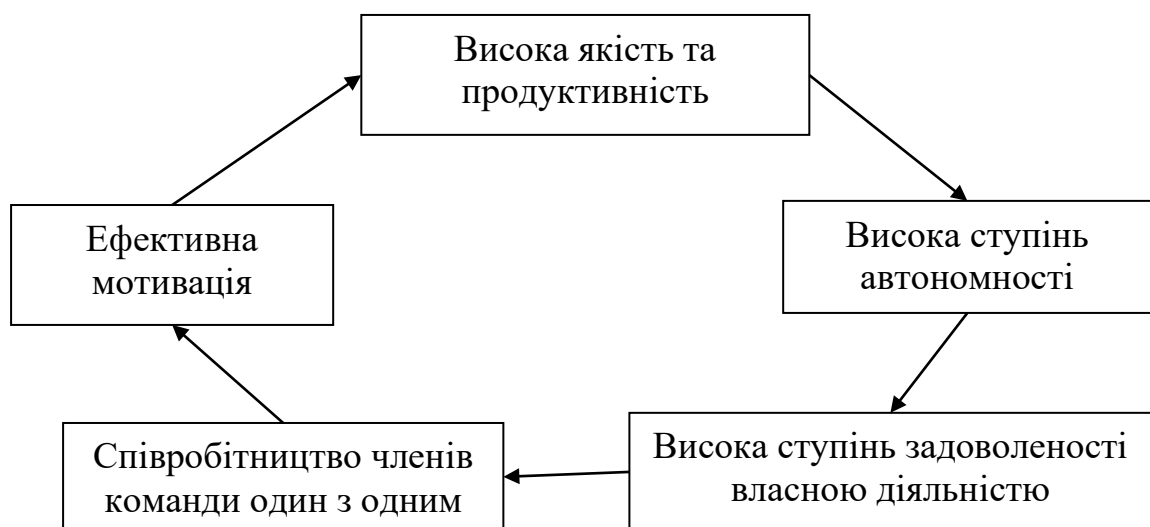


Рис. 1.4. Основні характеристики команди

У зарубіжній науковій літературі поняття управлінської команди набуло вже популярного характеру, наприклад, окремі дослідники вважають що управлінська команда – є «групою людей, у якій учасники обмінюються думками, кожен з яких володіє великим обсягом інформації та знає про стан справ в організації» [78]. На думку Дж. Ньюстрома та К. Девіса оперативні завдання можуть виконувати й окремі працівники, однак для активізації роботи організації співробітники повинні об'єднуватися в постійні невеликі групи. Саме в таких групах зусилля окремих індивідів доповнюватимуть один одного. За таких умов, коли зусилля працівників є взаємозалежними, вони почнуть діяти як спеціальна управлінська команда, що повинна вирішити професійні завдання й досягнути високого рівня взаємодії. Основною метою формування команди за таких умов буде «створення в робочих групах можливостей краще виконувати роботу та підвищувати її результативність» [24]. На думку доктора І. Адізеса, менеджмент будь-якої організації повинен виконувати «чотири функції: виробництво результатів – Р, адміністрування – А, підприємництво – Е та інтеграцію – І» [21]. Саме гармонійне поєднання всіх «чотирьох ролей є запорукою успішного розвитку компанії на всіх етапах її життя» [20].

Таким чином, проаналізувавши різні характеристики щодо поняття управлінської команди, можна дати таке визначення: управлінська команда – є групою професіоналів-управлінців, які спільно здійснюють діяльність, розуміють місію, мету, мають таку компетенцією як креативність, беруть на себе відповідальність за кінцевий результат, а також розробляють нові механізми ефективної роботи організації.

Вміння працювати в команді є одним із ключових понять, що входить до «Soft skills» (м'яких навичок) [19]. За словами дослідників, протягом останнього часу посилюється інтерес роботодавців до «м'яких навичок», що можна пояснити зміною економіки та розвитком інформаційних технологій [67]. Значимість soft skills підкреслюється сучасними дослідниками, зокрема

аналітики World Economic Forum склали прогноз, у якому окреслили десять ключових компетенцій, які будуть затребувані до 2025 року [71].

Згідно з прогнозом, самою значною компетенцією буде вміння вирішувати складні завдання. Другою по значущістю компетенцією – є критичне мислення, а третьою – креативність. Від того, наскільки ефективно організує свою діяльність управлінська команда, залежить ступінь досягнення поставленої мети та отриманий результат. Щоб управлінська команда була успішною та конкурентоспроможною, члени команди повинні мати м'які компетенції (soft skills) [71].

Варто вказати, що процес командної роботи в першу чергу пов'язаний з діяльністю професіоналів, вони формують управлінську команду, при цьому ефективно взаємодіючи між собою. Головна мета управлінської команди – це «ефективний процес управління, результатом якого буде досягнення соціально значимих результатів у розвитку організації» [79, р. 390].

Стратегічне управління, яке здійснюється управлінською командою, розглядається не лише як аналітична, раціональна діяльність, спрямована на розв'язання задачі та пов'язувана зазвичай зі стратегічним плануванням, але й як формування командної культури, розвиток поведінкової техніки, націленість на розвиток взаємовідносин між людьми, ідентифікація їх з прийнятою та реалізованою ними стратегією. Варто звернути увагу на фактори, що впливають на побудови управлінської команди (рис. 1.5).

Вказаний механізм розроблено на основі спільної діяльності, прийнятими учасниками управлінської команди норми та правила. Ці правила виробляються в ході взаємодії між її учасниками щодо управління організацією загалом. В управлінській команді значним критерієм, що розглядає організацію ззовні від самоорганізації, є спосіб виникнення правил, тобто спосіб виникнення культури. В управлінській команді учасники визначають необхідні «функції, паралельно до цього виробляється структура правил» [61].

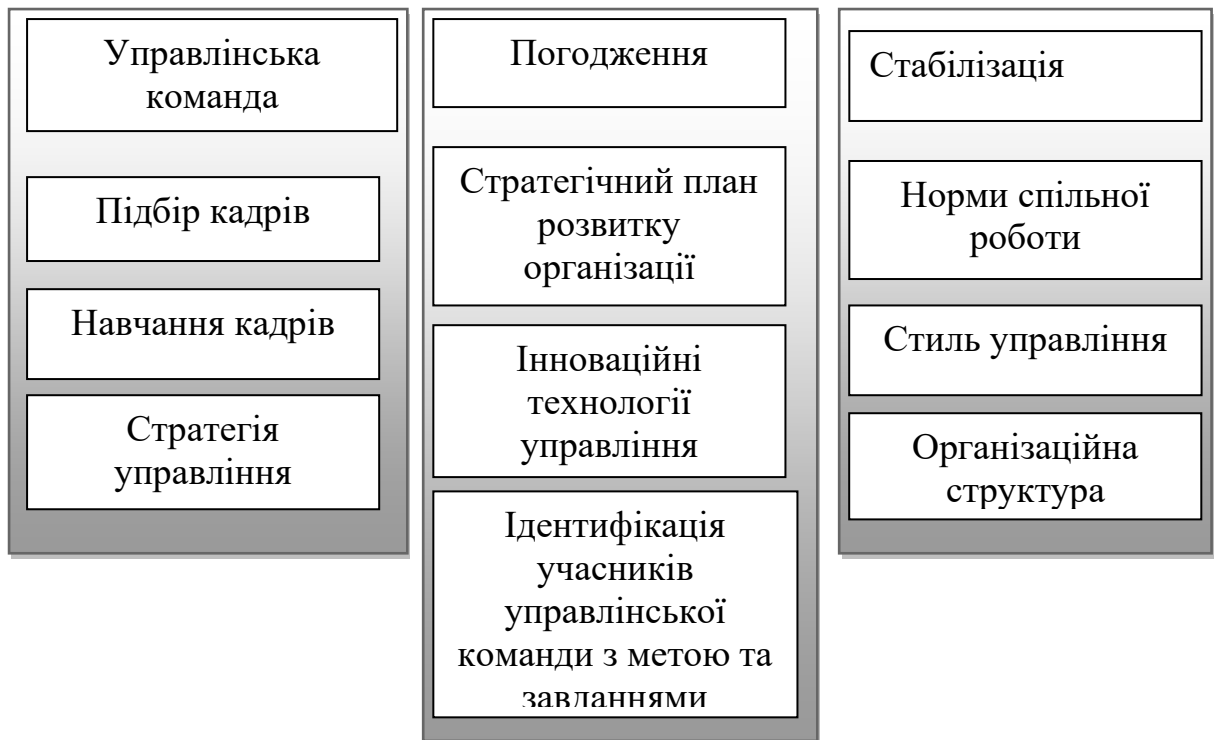


Рис. 1.5. Фактори побудови управлінської команди [77]

Норми, правила командної роботи означають, що:

- завдання, яке стоїть перед управлінською командою є пріоритетним;
- в ній наявне прагнення бути поінформованим найкращим чином;
- член команди на робочому місці активно навчається;
- відвідує планерки та збори;
- за своє робоче місце несе відповідальність;
- відвертий, чесний, відкритий для спілкування;
- дотримується обумовлених строків виконання робіт;
- розуміє і підтримує організаційну єдність всіх членів управлінської команди [43].

Слід зазначити, що встановлення цих правил сприяє максимально оперативній роботі в команді, яка принесе успішні результати спільної діяльності.

Управлінська команда здатна функціонувати наступним чином:

1. У верхньому ешелоні управління організацією. Управлінська команда приймає та аналізує рішення, визначає стратегію розвитку, планує роботу.

2. Керівники самостійно можуть сформувати управлінську команду не тільки для управління всією організацією в цілому, але й керувати окремими підрозділами.

3. На рівні підрозділів із жорсткою ієрархічною структурою управління дії здійснюють функціональні команди керівників. Керівники та фахівці з різних функціональних підрозділів організації, наголошують на певній меті та повинні працювати як єдина управлінська команда для покращення координації між відділами, запровадження інновацій та рішення насущних проблем.

4. Створення цільових управлінських команд під спеціальних проектів чи програм. До складу можуть входити співробітники будь-яких підрозділів організації [6, с. 14].

Фахівці у сфері формування команд виділяють «принципи командної роботи, за дотримання яких працездатність буде ефективною» [68].

Перший принцип ґрунтується на тому, що існує розмежування своїх обов'язків, член команди виконує лише ту функцію, яка на нього покладено. Цей принцип корисний тим, що знімає частину навантаження, тим самим підвищує якість роботи. Другий принцип полягає в тому, що відповідальність за роботу несе весь колектив. Третій принцип передбачає мотивацію, але в кожного члена команди вона буде індивідуальною, для когось це матеріальна винагорода, для когось загальне визнання. Четвертий принцип – сувора самодисципліна. Допускається, що кожен член команди сам себе контролює та стежить за термінами роботи. П'ятий принцип означає, що участь у командній роботі має «добровільний характер, члени команди повинні самі захотіти прийняти участь у даній роботі, зрозуміти важливість та відповідальність, а також ухвалити принципи командної роботи» [52].

Також можна виділити системну типологію команд з ведучих акценти діяльності організації.

1. Команда-розв'язувач задач: передбачає розв'язання задач за допомогою суворого алгоритму дій, даний тип може бути успішним лише в стандартних умовах типових завдань.

2. Команда-аналітик: у змінних умовах із високою варіацією складу завдань успішнішою буде команда з «домінуванням аналітичної складової по відношенню до дієвої» [57]. У стереотипних умовах така команда стає малоефективною, через невиправдане захоплення аналізом (рефлексією) там, де потрібні стандартні дії щодо нормативного алгоритму.

3. Команда продуманих дій. Пріоритетом команди стає ціледосягнення і одночасний аналітичний супровід під час зіткнення з труднощами. В результаті сам процес досягнення мети стає осмисленим, підвищується його ефективність. Однак команда може серйозно загрузнути в аналітиці, якщо об'єктивно від неї очікують переходу від смислової розмитості в аналітичних обговореннях до суворих понятійних критеріїв, здатних забезпечити однозначну визначеність та обґрунтованість рішення. Тут криється специфічність цього типу команди – у нездатності застосувати під час аналізу жорсткі критерії у вигляді понятійних поглядів на діяльності.

4. Критеріально-орієнтована команда, котра має величезну теоретичною потужність [23]. Команда може успішно вирішувати проблеми та завдання у загальному вигляді. Якщо ж справа вимагає від команди внутрішньої самоорганізації та балансу між трьома складовими її роботи (дія – рефлексія – критеріальне забезпечення), то втрата цим типом команди практико-орієнтованості негативно позначатиметься на результатах роботи та перетворюватиме команду на контрпродуктивну по відношенню до її завдань.

5. Команда критеріально-практичної самоорганізації практично є ідеалом. У цьому типі команди досягнуто гармонії у трьох складових: дії по

досягненню мети – рефлексії труднощів у діях – понятійно-концептуальної роботи для зняття невизначеності у рефлексії [23].

Крім того варто згадати чотири основні підходи щодо формування управлінських команд.

По-перше, цілепокладання, засноване на цілях. Даний підхід дозволить учасникам команди успішніше орієнтуватися у діяльності своєї організації [12, с. 22-23]. По-друге, міжособистісний підхід, орієнтований на покращення міжособистісних взаємовідносин, його головна мета – довіра між членами команди, підтримка. По-третє, рольовий підхід: проведення бесід з членами команди щодо їх ролей. По-четверте, проблемно-орієнтований підхід, що передбачає організацію спланованих зустрічей з людиною із зовнішнього середовища (це може бути консультант). Цей процес включає вирішення командних проблем та досягнення командного завдання.

Таким чином, характерними особливостями формування управлінських команд, є ціла низка наступних моментів: по-перше, формування команди відбувається навколо лідера, який є формальним чи неформальним; по-друге, команда має бути саморегульованою та самоорганізаційною; по-третє, при взаємодії із членами команди особистісні орієнтири переростають у колективні.

У зв'язку з тим, що управлінській команді необхідно швидко реагувати на зовнішні зміни і оскільки зростає складність в управлінні внутрішньо організаційними процесами, важливо формувати групи висококласних спеціалістів для ефективного управління організаціями, які є якісно новими спільнотами людей. Крім того, на сьогодні завдання створення ефективних управлінських команд в організації стало нагальним для кожного керівника, менеджера і є визначальним для досягнення поставлених організаційних цілей.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КОМАНД В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Методи формування команди та її принципи

Необхідність ефективної діяльності особистості в будь-якій сфері потребує в першу чергу високого рівня мотивації. Більшість досліджень щодо питань мотивації створюють передумови щодо прогнозування поведінки особистості за тих або інших умов, в тому числі й під час ухвалення рішення щодо успішної реалізації певних управлінських завдань. Персонал з наявною високою мотивацією є більш ефективним, саме тому керівники, котрі усвідомлюють необхідність залучення мотивації підлеглих для ефективної роботи організації, досягають, зазвичай, набагато більших успіхів під час вирішення питання управлінських завдань й створення командно-цільової мотивації. Як наслідок, постає не менш важливе питання щодо «формування професійних груп на основі створення ефективної команди» [47]. Зокрема, згідно результатів теоретичного дослідження Ж. Ремпеля поняття «командо утворення» здебільшого розглядається науковцями з різних точок зору, які можна згрупувати за відповідними напрямками, зокрема:

- з точки зору процесу, що забезпечує перехід групи на більш високий рівень згуртованості;
- як сукупності різноманітних групових характеристик, що є відображенням ступеня інтеграції групи, тобто її цілісності;
- як спеціально організованих заходів, що спрямовані на підвищення групової згуртованості [49, с. 193].

З точки зору В. Горбунової, командо утворення – є «процесом певних конструктивних перетворень малої групи, які призводять до її становлення як команди чи, якщо автором виокремлюється стадійність у розвитку команд, до переходу на більш вищий щабель, на якому відбувається зростання ефективності командної діяльності» [11, с. 67].

На думку Ю. Жукова командоутворення – є «процесом цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії між людьми в організованій групі, що надає змогу ефективно реалізовувати їхній енергетичний, інтелектуальний та творчий потенціал відповідно до встановлених стратегічних цілей організації» [46].

Дослідник Ж. Ремпель вважає, що командоутворення можна розглядати з «точки зору процесу, що здійснює забезпечення переходу групи на більш високий рівень згуртованості; в якості сукупності різноманітних групових характеристик, що є відображенням ступеня інтеграції групи; спеціально організованими заходами, спрямованими на підвищення рівня групової згуртованості» [49, с. 193].

На думку В. Пащенко командоутворення – є «процесом цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей у відповідній організованій групі, що дозволить досить ефективно реалізувати їхній енергетичний, інтелектуальний та творчий потенціал у відповідності до встановлених стратегічних цілей групи» [47].

Отже, на основі узагальненого аналізу наукових досліджень можемо сформулювати розуміння командоутворення в якості «особливого методу управління колективом організації, що орієнтований на створення ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдино встановленої мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, на діяльність, яка ґрунтується на засадах компетентності, рольової доцільності та взаємнорозподіленої відповідальності, що також надає змогу ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціал» [46].

Варто вказати, що для формування команди є необхідним за умов, коли хоча б декілька з перелічених тверджень безпосередньо стосуються організації:

- керівнику необхідно знайти додаткові нематеріальні ресурси підвищення ефективності співробітників;

- керівнику необхідно підвищити творчу активність працівників [18];

- існує потреба змінити корпоративну культуру, правила поведінки, норми;

- особисті цілі співробітників починають переважати над загальними цілями підприємства: співробітники працюють більше на себе, ніж на підприємство;

- наявність нерозуміння та неузгодженості цілей підприємства на різних рівнях ієрархії;

- існує неефективний розподіл функцій – в одних виникає відчуття, що вони роблять більше за інші;

- керівництво приділяє недостатньо уваги оцінці діяльності підлеглих: система мотивації побудована односторонньо (тільки матеріальне стимулювання чи покарання);

- виникнення нерозуміння співробітниками того, що зараз відбувається в організації;

- відмова співробітників від навчання, підвищення кваліфікації;

- під час конфліктів або вчинених помилок переважає тенденція шукати винних, уникати відповідальності [11, с. 29-30].

Якщо хоча б кілька перелічених тверджень присутні – керівнику варто подумати про «проведення командоутворення, починаючи з вищого рівня керівництва» [10, с. 25-26]. Вказаний процес може складатися з декількох відповідних етапів.

На початковому етапі процесу командоутворення варто проводити діагностування колективу за певними параметрами:

1. Розмір групи – занадто великою командою складно управляти, а в надто маленькій на плечі кожного з учасників лягає надто багато роботи. Розмір команди визначає менеджер.

2. Присутні групові норми – кожна група виробляє стандарти поведінки, це стосується як взаємовідносин в роботі, так і взаємовідносин між членами групи. Стандарти виробляються під впливом ключових учасників групи.

3. Наявність групової згуртованості або «командного духу», чим він вищий, тим легше нові учасники адаптуються в команді.

4. Ролі групи – дослідження показали, що в успішній команді повинні бути представлені вісім типів учасників:

Капітан – формальний лідер – є стабільним, владним, екстравертом. Бере на себе ухвалення рішення, коли група є неспроможною виробити його самостійно. Зазвичай є добре освіченим, добрим організатором. Має звичайний творчий потенціал; є дисциплінованим, владним, може вдаватися до використання тиску. За можливості проявлятиме самолюбство. Крім того, добре розбирається, хто є хто в команді. Ефективно розподіляє наявні ролі в команді. Досить легко спілкується з усіма, є добрим слухачем [32, с. 101].

Неформальний лідер – «душа компанії», є власне, вічним керівником групи людей; саме він є справжнім лідером, коли немає капітана, або той не може керувати внаслідок певних причин. Неформальний лідер є імпульсивним, схильним до змін; він «ліпить» команду, витупає стратегом команди. Крім того, саме він може з людей зробити команду та зацікавити їх до спільної діяльності. Йому ефективно вдається мотивувати членів команди. Такий керівник є «логічним, аргументованим, але любить ризикувати, обожає дискусії; впевнений у собі, не терпить неробства; схильний до ґрунтового аналізу ідей» [32, с. 102].

Генератор ідей або ж людина ідеї. Така людина здатна запропонувати досить радикальні ідеї; вона є розумною, однак може скривдити критикою. Здебільшого стурбована картиною загалом, але займається використанням

ідей. Такий «генератор» може віддавати часто більше сил ідеям, що його захопили, а не завданням команди. Вразливий щодо критики. В цілому – генератор ідей та пропозицій, але непослідовний у їх здійсненні.

Аналітик-критик, є дуже спокійним, розумним інтровертом. Розсудливий, серйозний, застерігає від помилок. Скоріше критик, а не творець, його критика є конструктивною. Він менше за інших є вмотивованим, однак працездатний щодо письмових завдань. Іноді нетактовний, що не додає йому популярності. Оцінює та переводить стратегії команди в реальність, як би «заземлює» їх. Немає на жаль «почуття гумору, немає теплоти у взаємовідносинах з іншими людьми» [50].

Дипломат – «няня», є найбільш чутливою в команді людиною. Знає потреби, проблеми та приватне життя кожного. Його люблять, він «цементує» команду. Лояльний та підтримує нові ідеї. Він добрий слухач, не виносить конфлікти. Цінний особливо під час здійснення необхідного тиску на команду, але нерішучий, надмірно м'який. Дипломатичний, згладжує усі переживання, конфлікти. Його внесок одразу не побачиш [50].

Дослідник – розвідник ресурсів, є сильним, владним членом команди. Його дуже люблять у команді. Комунікбельний, розслаблений екстраверт. Взаємодіє з різними командами, організаціями та приносить ідеї до команди. Рідко буває на робочому місці, а якщо буває, то висить на телефоні. Іноді він – генератор ідей, але якщо його не стимулювати, йому все швидко набридає. Добре працює під тиском різноманітних обставин, але іноді відпочиває та відключається. Важливість його полягає в тому, що він не дає команді замкнутися на собі [50].

Методист, який розподіляє завдання, може перетворити плани команди на плани кожного. Він щирий, йому довіряють колеги. Його вибивають із рівноваги зміни у планах. Здатний мислити системно. Стурбований статусом своєї команди. Гарний організатор, веде до мети [50].

Виконавець – «діяч», є стурбованим інтровертом. Страшенно турбується, що щось не так. Перевіряє кожну дрібницю. Має хороший

самоконтроль. Він дбає про якість, відточує роботу. Все намагається довести до досконалості, але потрібно багато часу. При різких змінах може бути «гальмом» у команді, при поглибленні в деталі може не бачити картину в цілому [50].

Різниця між цими вказаними ролями і їх значення для команд й командної роботи, відповідно до досліджень Р. Белбіна, повинні бути в кожній ефективно працюючій управлінській команді. Дослідження також показали, що кожен член команди відіграє одну, часто дві, а, можливо, три або навіть чотири командні ролі. Види ролей та їх розміщення у команді залежно від таких основних характеристик як «створення ідей, взаємодія з людьми та виконання завдань» зображених на рис. 2.1 [40].



Рис. 2.1. Види та розміщення кожної ролі у команді [40]

Необхідно наголосити, що в рівній мірі важливими для ефективності командної роботи перераховані ролі можна вважати за умови, що вони використовуються в команді в належні періоди часу і найкращим способом.

Для того щоб команда витягувала максимальну користь з усього розмаїття командних ролей кожному її члену повинні бути відомі особливості ролей своїх колег.

Важливим для командоутворення є проведення організаційної діагностики організації, яка дозволяє:

- з'ясувати цілі та завдання організації, для вирішення яких необхідна командна взаємодія керівників;
- уточнити склад учасників командоутворення;
- підготувати план, що максимально наближений до запитів керівника організації [48].

Під час проведення організаційної діагностики з'ясовуються групові норми та правила підприємства. Виявляються формальні та неформальні комунікації між співробітниками підприємства. Відбувається «уточнення в контексті діяльності підприємства цілей та завдань, для вирішення яких необхідна командна взаємодія» [7].

Формування команди – є одним із рівнів організаційного консультування. Існує три рівні проведення процесів формування команд:

1) індивідуальне консультування, тобто управління важкими проблемами, що виникають у результаті існування організації;

2) безпосередньо формування команди – активне командне включення у планування організаційних змін (команда визначається як група з більш ніж двох осіб, динамічно взаємодіючих, залежних один від одного і спрямованих у бік загальної мети/місії); кожен член команди відіграє певну роль, займає чітку позицію та виконує певну функцію у команді;

3) побудова міжкомандних взаємовідносин. В організації може існувати кілька окремих та незалежних груп, з яких необхідно сформувати команди. І саме тут консультування спрямовано як до процесу «формування команд, так й до налагодження взаємозв'язку між ними, оскільки взаємозв'язки між командами можуть фасилітувати організаційну

ефективність і бути джерелом задоволення чи фрустрації для індивідуумів» [11, с. 44].

На відміну від великого розмаїття груп у суспільстві, організація накладає досить жорсткі обмеження багато характеристик групи (мети, структуру, цінності та ін.). Традиційним для соціальної психології є розподіл груп на первинні та вторинні, що може бути корисним й для організаційних психологів. Під первинною групою розуміється не сім'я чи друзі, а виключно «діюча робоча група, до якої включено індивіда» [81]. Інші групи та підрозділи організації у цьому випадку вважаються вторинними. Основним критерієм для диференціації зазначених груп є безпосередність та регулярність організаційних взаємодій.

Цільові групи мають гнучкішу організаційну форму. Як правило, вони є тимчасовими об'єднаннями працівників для здійснення конкретної мети, окремого проекту. Оскільки групи існують у різних сферах суспільного життя, способи їх утворення є дуже різними. В організації способи утворення груп найчастіше визначаються зовнішніми по відношенню до групи факторами, наприклад, умовами розвитку організації, змінами ринкової кон'юнктури, диверсифікацією у сферах організаційної діяльності тощо. Іншими словами, причини виникнення групи лежать поза нею, у ширшій організаційній системі. Саме тут визначається «мета, формуються формальні вимоги до структури та функцій групи» [66, с. 31-32].

Як і будь-який розвиток, становлення групи – динамічний процес. Більшість груп перебувають у безперервному процесі зміни. Однак, як показують дослідження, групи проходять у своєму розвитку ряд послідовних ступенів, які можна розглядати власними силами, як закономірності, властиві виключно цій формі об'єднання працівників.

Ці чотири стадії можуть бути умовно названі як формування, бродіння, нормування та діяльність (рис. 2.2 [70]).

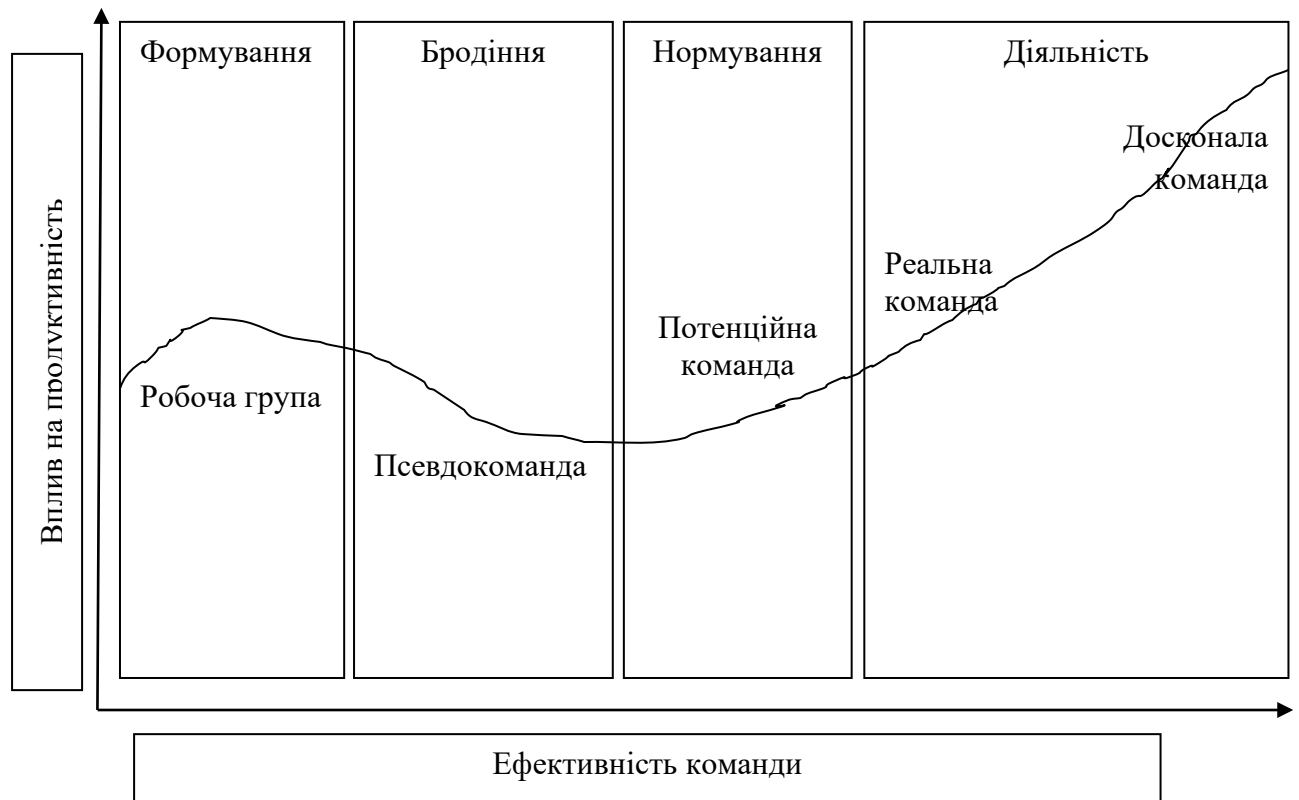


Рис. 2.2. Етапи розвитку команди

У процесі становлення групи або при одночасному вступі до неї кількох індивідів особливе значення набуває прийняття загальних норм та їх відповідність з загальним цілям. За таких умов йдеться про групову згуртованість, тобто «процес формування в групі особливого типу взаємозв'язків, які дозволяють перетворити формальне об'єднання людей на дійсну групу, що функціонує відповідно до певних цілей і норм і пов'язану стійкими емоційними взаємовідносинами» [55, с. 33-34].

Розрізняють чотири основні підходи до формування команди:

- 1) цілеспрямований (заснований на цілях);
- 2) міжособистісний (інтерперсональний);
- 3) рольовий;
- 4) проблемно-орієнтований [9].

1. Цілеспрямований підхід (заснований на цілях) – дозволяє членам групи краще орієнтуватися в процесах вибору та реалізації групових цілей. Процес здійснюється за допомогою консультанта. Цілі можуть бути

стратегічними за своєю природою або встановлені відповідно до специфіки діяльності, наприклад, як зміна продуктивності або рівня продажів, а також як зміна внутрішнього середовища або будь-яких процесів.

2. Міжособистісний підхід (інтерперсональний) – сфокусований на поліпшення міжособистісних взаємовідносин групи і ґрунтується на тому, що міжособистісна компетентність збільшує ефективність існування групи як команди.

3. Рольовий підхід – проведення дискусії та переговорів серед членів команди щодо їх ролей; передбачається, що ролі членів команди частково перекриваються.

4. Проблемно-орієнтований підхід щодо формування команди (через вирішення проблем) передбачає «організацію заздалегідь спланованих серій зустрічей із фасилітації процесу (за участю третьої сторони – консультанта) з групою людей, які мають спільні організаційні взаємовідносини та цілі» [4, с. 41-42].

Зміст процесу включає послідовний розвиток процедур вирішення командних проблем і потім досягнення головної командної задачі. Кожній ролі відповідають певні види та типи поведінки, які у сукупності утворюють рольову ідентифікацію. Багатьом людям властива здатність миттєво переходити від однієї ролі до іншої у тих ситуаціях, коли вони розуміють, що ситуація потребує радикальних змін. Наприклад, деякі люди, які отримали підвищення по службі, миттєво до невпізнання змінюють поведінку та своє ставлення до вчорашніх колег. Якщо ж життя повертає їх на круги свої, оточуючі з «подивом впізнають в них колишніх та щирих друзів» [11, с. 27-28]. Для організації ефективної групової роботи, а також підтримки морального клімату у групі мають бути забезпечені засоби ідентифікації зусиль кожного члена групи. Якщо цього не зробити, «продуктивності групи та задоволеності працею може бути завдано великої шкоди» [22, с. 66].

Дослідження впливу розміру групи привели також до інших висновків:

1. Групи з непарною кількістю членів є кращими, ніж групи з парною кількістю.

2. Групи з 5 або 7 осіб найбільш повно поєднують у собі переваги малої та великої груп. Непарна кількість членів знижує можливість дроблення групи на парні підгрупи. Група з 5-7 осіб досить велика, щоб сформувати стійку більшість, мати різноманітні навички і, в той же час, досить компактною, щоб «уникнути негативних факторів, характерних для великих груп: домінування кількох членів, освіта підгруп, ігнорування участі окремих членів, надмірні тимчасові витрати на ухвалення рішень» [56, с. 71].

Варто звернути увагу й на неоднорідність групи. Виконання більшості групових завдань потребує різноманітних знань та навичок. Очевидно, що неоднорідні групи, які складаються з несхожих індивідів, що володіють різними здібностями, навичками та знаннями, найповніше задовольняють цю вимогу. Крім того, якщо група неоднорідна з погляду особистісних особливостей членів групи, їх знань, здібностей та навичок, то з більшою ймовірністю можна прогнозувати, що вона виконає будь-яке завдання. І хоча така група, як правило, є більш конфліктнішою, практика свідчить, що вона «здатна діяти більш ефективно, ніж однорідна група» [42, с. 34-35].

Один із напрямів досліджень однорідності груп пов'язаний з т. зв. груповою демографією, що вивчає ступінь подібності певних демографічних характеристик (вік, стать, освітній рівень, тривалість членства в організації і т. д.) та їх вплив на деякі організаційні змінні, наприклад, плинність кадрів. Перший крок у плануванні команди – визначення необхідного кількісного та якісного складу команди. Подальший процес планування потребує активної участі всіх членів команди. Одним із принципів командної роботи виступає розподіл обов'язків та відповідальності за досягнення поставленої мети, а не жорстке закріплення виконуваних функцій. Для ефективної організації роботи команди необхідні:

- а) чіткий розподіл ролей та обов'язків;
- б) усвідомлення всіма членами команди цілей та поточних завдань;

в) облік і особистісних, і професійних якостей фахівців при об'єднанні в команду;

г) увага менеджерів щодо досягнення цілей проекту, і встановлення дружньої робочої атмосфери [39].

Ефективну команду можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури, проте є специфічні риси, властиві лише команді. Формування команди впливає на ефективність усієї наступної її діяльності:

- керівництво та якість прийняття рішень покращуються;
- змінюється командна субкультура (зазвичай у бік більшої відкритості);
- з'являються наполегливість у відстоюванні своєї позиції, кооперація між усіма членами команди [17].

Таким чином, можемо зробити такі висновки: ефективний процес побудови команди заснований на розумінні цілей, для яких потрібна команда, регулярній оцінці професіоналізму персоналу, а також зміцненні навичок вирішення та попередження конфліктів; сильна управлінська команда – запорука ефективної діяльності будь-якої структури. Тому питанням формування управлінської команди приділяється велика увага. У силу того, що кожна команда специфічна через особливості завдань і умов організації, не може існувати єдина схеми її формування. Створення команди – справа складна та копітка. При її формуванні повною мірою мають бути враховані такі вимоги:

- кожен учасник команди зобов'язаний у всій повноті усвідомити мету, поставлену перед колективом;
- команда функціонує як єдиний організм, причому відповідальність за результати також носить колективний, а не індивідуальний характер;
- будь-який учасник команди повинен постійно вдосконалювати свою кваліфікацію, щоб мати універсальні у своїй сфері знання, трудові навички. Вказане дозволить ефективно й творчо працювати в межах закріпленої за

ним ділянки роботи та на місці будь-якого іншого члена команди. Він повинен бути здатний у будь-який час «підставити плече» члену колективу, що потребує цього, постійно взаємодіяти з іншими його представниками. У той же час команда не може диктувати партнерам, що перебувають у ній, свою волю – кожен зберігає власну самостійність;

– всі члени команди мають рівні права у її роботі, планують свою особисту трудову діяльність та діяльність всього колективу, беруть участь у формуванні плану роботи кожного члена команди;

– як у будь-якому колективі обов'язки кожного учасника команди уточнюються, але досить гнучко.

2.2. Технології формування управлінських команд

Сучасна система державного управління, як і будь-яка інша сфера людської діяльності не є бездоганною. Існує цілий ряд негативних тенденцій, зокрема:

– високої конкуренції;

– відсутності налагодженої системи обміну інформацією та досвідом щодо питань, котрі стосуються всіх підрозділів органу державного управління та місцевого самоврядування;

– відсутність налагодженого діалогу представників органів публічної влади, бізнесу та суспільства [51].

Механізмом подолання зазначених тенденцій є сучасні технології командного управління. У практиці державного управління використання командних технологій насамперед взаємопов'язано зі зміною авторитарної системи управління в принципово іншу, в якій панує колективне співробітництво. Причини зміни можна знайти у подоланні негативних тенденцій, характерних для сучасної системи державного управління.

Перша тенденція полягає у високій конкуренції в сфері державного управління та місцевого самоврядування. Сильну конкуренцію мають особи, котрі обіймають посади керівників, що погіршує роботу владних структур та посилює боротьбу за «місце під сонцем». Щоб державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування зрозуміли, яка лежить на них відповідальність, а також згуртувати та формувати єдину стратегію успіху допоможе формування управлінської команди.

Друга тенденція – відсутність налагодженої системи обміну інформацією та досвідом у питаннях, що стосуються всіх підрозділів органу державного управління. Часто стикаємося із ситуацією, коли державні службовці професійно здійснюють свою діяльність щодо одного відділу, але недостатньо добре уявляють, як працює система в цілому. У цій ситуації формування управлінської команди дозволить керівнику залучити кожного співробітника в роботу та дати можливість висловити свої ідеї.

Третя тенденція – відсутність налагодженого діалогу представників органів державного управління, бізнесу та громадянського суспільства, в ході якого вони обмінюються інформацією, досвідом, виробляють управлінські рішення, спрямовані на задоволення суспільних потреб. Управлінська команда, створена із представників вказаних сторін може стати «однією з ефективних форм взаємодії між суспільством, владою та бізнесом» [30].

Четверта тенденція – відсутність налагодженої спільної роботи різних підрозділів органу публічної влади та місцевого самоврядування над вирішенням соціально значущих завдань. Загальна мета стає важливішою за цілі окремого державного службовця чи посадової особи, оскільки вона об'єднує членів команди та створює атмосферу взаємної довіри, за якої легше залагоджувати конфлікти, що виникають, зводити надійний фундамент для розвитку, щоб, незважаючи на низькі темпи оновлення складу та мінімум фінансових важелів, успішно проводити у ній перетворення.

Для подолання перерахованих негативних тенденцій, на нашу думку, потрібно створити умови формування управлінських команд у системі

державного управління та місцевого самоврядування, удосконалювати систему підготовки професійних членів управлінських команд; розробити систему навчання спеціалістів командної діяльності.

Як показує практика, можна виділити декілька етапів формування та розвитку управлінської команди у державному управлінні та місцевому самоврядування.

Перший етап передбачає формування структури управлінської команди (рис. 2.3). В кожній сучасній організації можуть існувати «формальні команди як певна частина формальної структури організації й команди, призначення яких полягає саме в розширенні участі їхніх членів в управлінні» [80].

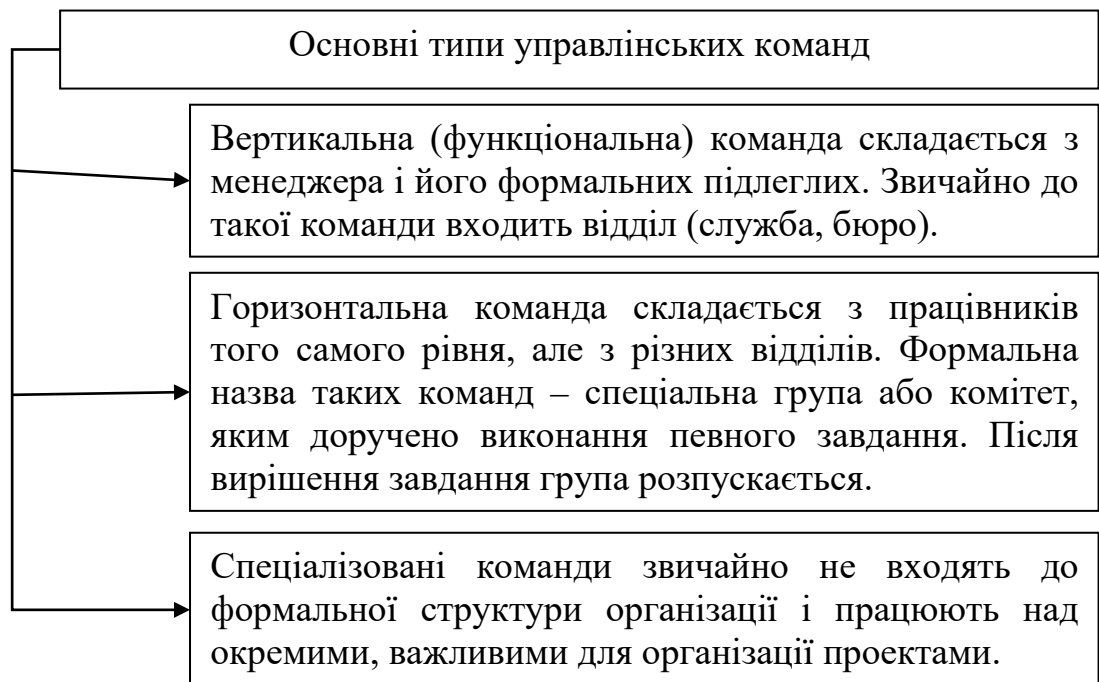


Рис. 2.3. Основні типи управлінських команд

Тут визначаються кількісний склад групи та напрями діяльності. Багатьма дослідниками доведено, що менше членів управлінської команди, тим краще вона функціонує й тим краще нею керувати. Відповідно до Дж. Грейкунасу, від збільшення чисельності працівників збільшується кількість спірних питань, а отже, звернень щодо їхнього вирішення до керівника. Наприклад, якщо керівнику підпорядковано 4 виконавці, то

кількість звернень становитиме 44 за день, якщо 5 – 100, якщо 6 – 222, якщо 15 – 245970 звернень [41, с. 39-40]. Для управлінської команди необхідні відповідальні, творчі, професійні люди. Це повинні усвідомлювати не лише керівник, а й самі учасники управлінської команди. Команда не тільки колективно виробляє критерії підбору персоналу, але ще й «орієнтується на індивідуальні особливості кожного з учасників, розподіляючи функціональні завдання під здібності людини, а не навпаки, як це часто відбувається у бюрократичних структурах» [43; 44].

Другий етап – підбір персоналу (рис. 2.4). Завдяки створенню механізму управлінського партнерства буде якісно здійснюватись взаємодія між різними сферами суспільної діяльності та передбачатиметься високий рівень осмислення між членами управлінської команди.

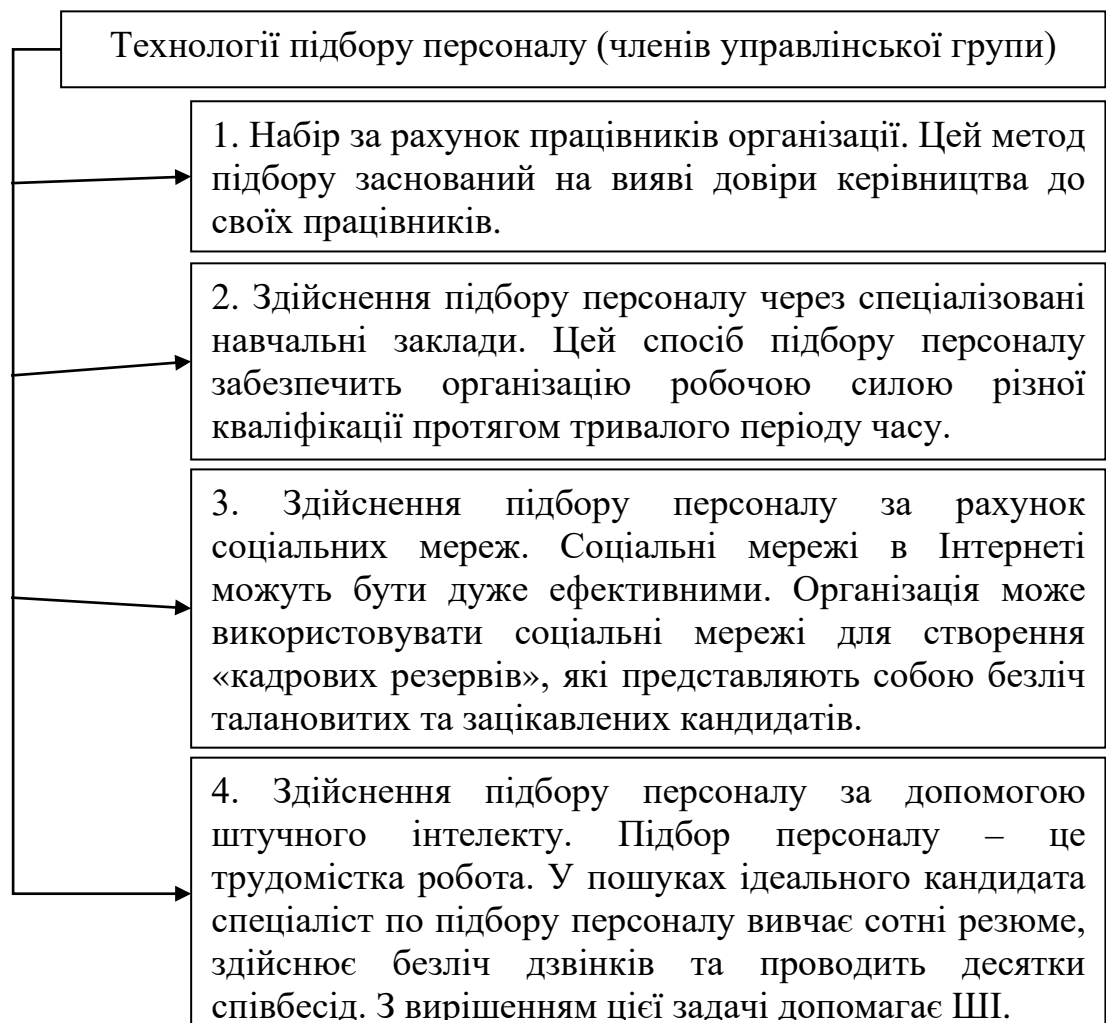


Рис. 2.4. Технології підбору персоналу (членів управлінської групи)

Це дозволить зняти більшість негативних протиріч, властивих взаємовідносинам держави та громадянського суспільства, що вимушені діяти в рамках єдиної державної вертикалі управління, але без наявності базових для взаємодії офіційних суспільних договорів. На цьому етапі основна увага приділена «згуртуванню, команда починає розуміти, що крім особистих інтересів необхідно враховувати й колективні» [45, с. 33].

Третій етап – формулювання чіткого курсу (колективних цілей, вироблених на основі особистих цілей) та перспектив. Якщо управлінську команду надихає велика мета, для неї нічого немає неможливого. Так, чим вищі очікування від людей, тим краще вони себе виявляють. Якщо «керівник ставить перед членами управлінської команди складне завдання, тримаючи всю управлінську команду в рамках високих стандартів, вони зможуть її вирішити» [19]. Важливою складовою для успішного функціонування управлінських команд є соціально-психологічний клімат. Основні фактори формування позитивного чи «здорового» соціально-психологічного клімату можуть бути представлені:

- обстановкою в суспільстві й державі;
- сукупністю відповідних економічних, політичних, культурних та інших умов внутрішнього й зовнішнього характеру;
- факторами мікросередовища щодо особливостей матеріально-економічних, технологічних й організаційно-управлінських умов праці в колективі та ступінь задоволення людей такими факторами;
- рівнем психологічної культури;
- характером виробничих взаємовідносин;
- організацією й умовами трудової діяльності;
- стилем й формою керівництва;
- системою взаємовідносин по вертикалі й горизонталі;
- соціально-психологічними особливостями;
- сумісністю [18; 19; 80].

Якщо клімат сприятливий, то буде здійснюватися ефективна міжособистісна взаємодія, підвищуватиметься ініціатива й сумлінність членів управлінської команди. За несприятливого соціально-психологічного клімату частота й ступінь взаємодії членів управлінської команди зменшуються, а це може призвести в кінцевому результаті до розпаду управлінської команди. Важливими складовими на цьому етапі є згуртування управлінської команди та узгодження устремлінь кожного учасника з спільними цілями та цінностями управлінської команди. Для даної стадії характерні фази переходу:

- від керівництва управлінською командою до самоврядування;
- від конфронтації до співпраці між працівниками;
- від орієнтації лише на особисті цілі до колективних цілей, в яких оптимально відображені й особисті;
- до розуміння та відчуття реальних вигод від роботи в управлінській команді [22, с. 41].

Четвертий етап – розробка правил та норм (стандарти, положення), взаємовідносин влади та підпорядкування. Поступова заміна формальних взаємовідносин неформальними формами взаємодії є необхідною. В управлінській команді панує влада всіх над усіма, оскільки вона спирається на норми та правила колективної роботи, сформовані та сформульовані учасниками управлінської команди. Ситуація, коли кожен член управлінської команди є рівним серед рівних, може бути досягнута тільки між людьми в рівній мірі творчих, ініціативних, багатих, таких, що володіють відповідними професійними знаннями й досвідом. Тому в управлінській команді влада має бути не ієрархічною, а розподіленою. Саме управлінський професіоналізм керівника визначає формування такого особливого командного стилю взаємовідносин, який спрямований на підвищення ефективності роботи управлінської команди. Щодо діяльності керівника управлінської команди слід пам'ятати висловлювання китайського філософа Лао-цзи (VII ст. до н.е.): «Найкращі вожді ті, існування яких народ не зауважує. За ними слідує ті,

яких люди хвалять, поважають та обсипають почестями. Потім ідуть ті, яких люди бояться, і, нарешті, ті, яких люди ненавидять» [31]. Як правило, до учасників управлінської команди має прийти розуміння командної роботи, яке можна подати у вигляді перехідних фаз:

- 1) необхідно сформулювати та створити командний підхід, який спрямований на колективний інтерес;
- 2) створення всіма учасниками норм і правил спільної роботи;
- 3) загальне рішення може бути більш ефективним, ніж одноосібне;
- 4) перехід лише на спільно вироблені норми/правила, що спираються на колективний інтерес;
- 5) пошук нової моделі управління командою, в основі якої лежить самоврядування [65, с. 9].

П'ятий етап – організаційна підтримка у вигляді: інформації, навчання, винагороди. Спільна робота досить швидко приносить усвідомлення невідповідності своїх уявлень та реальних можливостей, причому відбувається це самостійно і є додатковим стимулом до навчання. Навчання у команді вважається необхідним і для колективу, і для фахівця, оскільки нарощування особистої майстерності персоналу забезпечує постійні трансформації та перетворення самої організації, необхідні для її успішної роботи. Людина з новими знаннями може легко справлятися з проблемами, пропонувати нові ідеї.

Шостий етап – розвиток управлінської команди (мається на увазі розробка ефективної системи навчання, що дозволяє керівнику управлінської команди працювати з кожним членом управлінської команди індивідуально) (рис. 2.5) [25].

Етапи побудови управлінської команди не можна розглядати як жорстко встановлену шкалу змін, проте практика говорить про послідовності подій, що часто повторюються, у діяльності державних службовців та посадових осіб, які об'єдналися у команду. По суті, формування команди проходить завжди через підготовчий етап, етапи адаптації та усвідомлення.

Деякі фактори визначають стратегію формування управлінської команди в сфері державного управління та місцевого самоврядування.

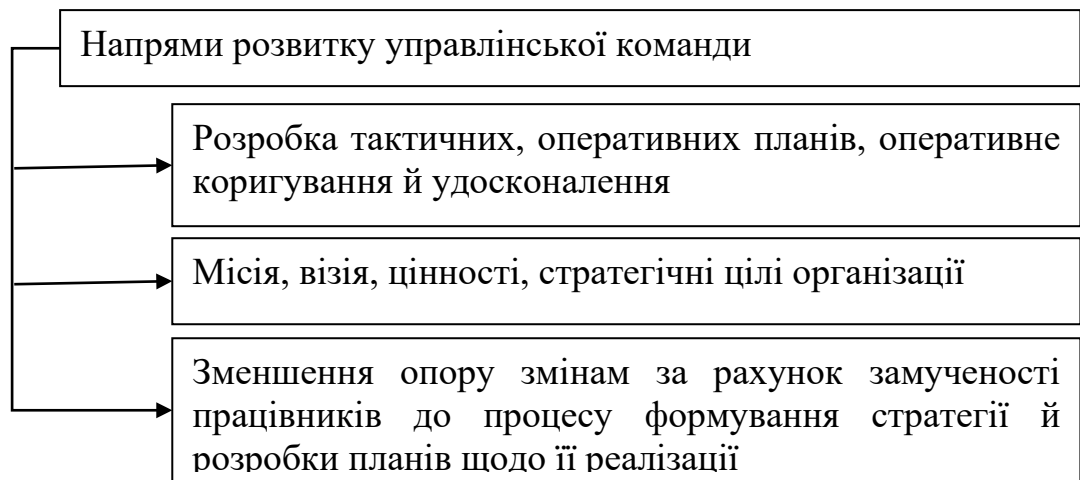


Рис. 2.5. Напрями розвитку управлінської команди

Найбільш значущими серед них є:

1. Зміст соціального замовлення. Цей фактор визначає, яку професію має фахівець в управлінській команді, обов'язки, доступність необхідних коштів, інформації.

2. Рівень складності задачі. Специфіка вимоги до рівня професійної компетентності учасників управлінської команди, а також до особистісних якостей кожного члена команди.

3. Специфіка зовнішніх умов. Одна з головних функцій управлінських команд – визначення стратегічних цілей та шляхів їх досягнення за умов стрімких змін.

4. Особистість керівника команди. Професіоналізм лідера, його стиль роботи становлять «основу при доборі кадрів, у виробленні таких правил спільної роботи, у такому розподілі ролей між членами управлінської команди, які б забезпечили найбільш ефективну діяльність команди у виконанні поставлених завдань» [15, с. 29].

Таким чином, в умовах загострення соціально-економічних, науково-технічних та управлінських проблем, актуальним є необхідність пошуку нових підходів щодо організації управлінського праці державних службовців

та опалових осіб, відповідальних за вирішення даних проблем. Одним із таких підходів виступає командне управління, що передбачає формування управлінських команд. На сьогодні формування управлінської команди виступає основним фактором, що сприяє подоланню негативних тенденцій, характерних для сучасної системи державного управління та місцевого самоврядування. Формування та становлення управлінських команд у державному управлінні та місцевому самоврядування передбачає:

- формування структури управлінської команди;
- підбір персоналу;
- формулювання чіткого курсу;
- розробка правил та норм, взаємовідносин влади та підпорядкування;
- організаційна підтримка;
- розвиток управлінської команди.

Стрижнем розвитку управлінської команди є мета, що мотивує весь колектив, а спрямовуючою силою – керівник як лідер колективу, що акцентує особливу увагу на дисципліні, оскільки саме вона є однією з умов успішного просування до цілі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМАНД В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Аналіз особливостей командо утворення в системі управління персоналом

Однією з найбільш затребуваних особистих якостей фахівця, поряд з професіоналізмом, є здатність діяти в команді. Ключовим фактором ефективної роботи команди є здатність кожного її члена «працювати на результат». Можливість працювати в команді надає кожній людині величезну особисту підтримку та перспективи зростання. Але є й неправдиві команди, в роботу яких керівник вкладає тіньовий зміст дієслова «командувати». Команда – це не група людей, якою можна командувати. Команда – це група спеціалістів, зацікавлених у досягненні загального результату. Вона жодною мірою не пригнічує індивідуальність окремого її члена. Для того, аби визначити, наскільки ефективно сформована команда співробітників Управління соціально-економічного розвитку територій Миколаївської районної державної адміністрації (м. Миколаїв), було складено перелік питань, які допомогли з'ясувати, що для них означає команда, які є плюси та недоліки командної роботи вказаної організації.

У дослідженні взяли участь 21 особа, опитування яких надало можливість проаналізувати отримані результати. Під визначенням команда, більшість співробітників відзначили, що це група людей, об'єднаних для досягнення певної цілі. На їхню думку, створення команди в установі необхідне ефективною та результативною роботи. Хорошим результатом створення команди вважають досягнення поставленої мети.

Перший блок стосувався питань щодо наявності необхідних передумов в колективі для процесів командо утворення. За результатами опитування на перше запитання (Додаток А) анкети «Чи згодні Ви із твердженням: «Наш колектив – справжня команда?»», 54% відповіли скоріше ні, ніж так; 18% – повністю згоден; 18% – скоріше так, ніж ні; 10% – важко відповісти. За допомогою інтерпретації отриманих відповідей вдалося з'ясувати, що ступінь згуртованості колективу є низькою, оскільки всього 2 особи змогли назвати командою колектив, в якому працюють (рис. 3.1).

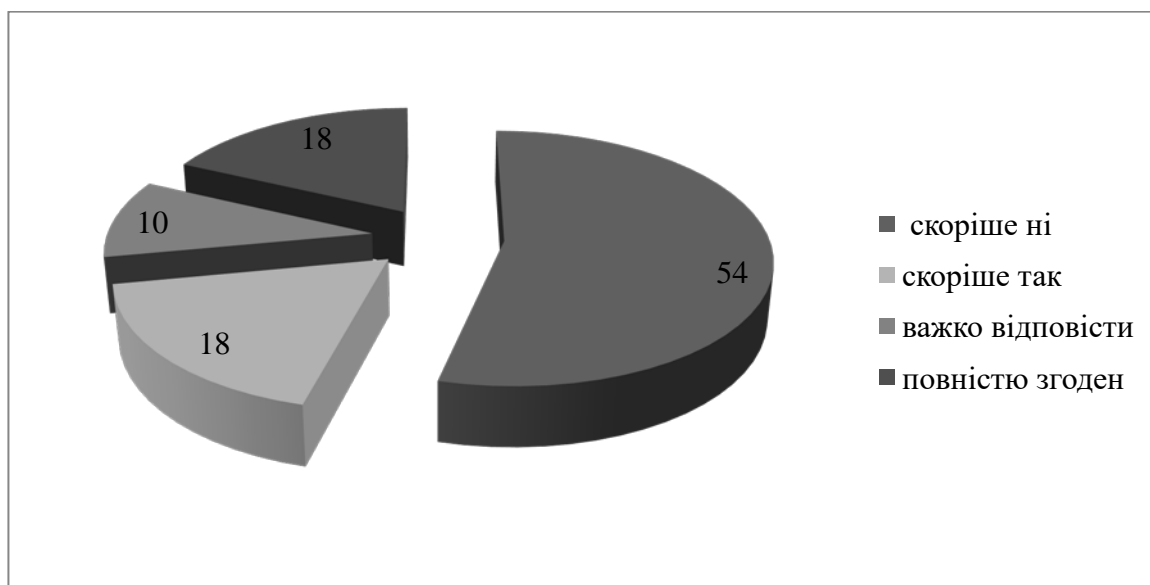


Рис. 3.1. Співвідношення відповідей на питання щодо сприйняття колективу як команди

На запитання «Чи трапляються у Вашому колективі конфлікти?» відповіді були такі: 33% обрали варіант відповіді «рідко, щодо робочих моментів»; 33% – ніколи; 33% – часто. Такі результати можуть говорити про те, що учасниками конфлікту є завжди ті самі люди, якщо одна частина заявляє, що конфлікти є, а інша – що їх немає. Ймовірно, у співробітників різняться ставлення до теми цих конфліктів: для когось це робочі моменти, а для когось особиста ворожість, на врегулювання якої потрібно приділити більше уваги (рис. 3.2).

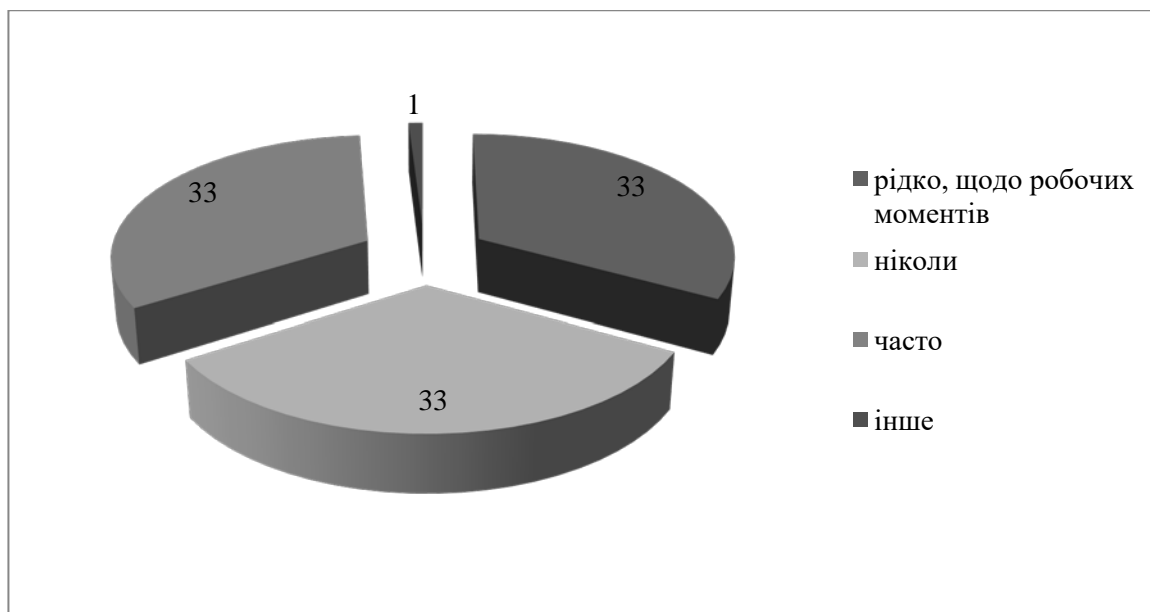


Рис. 3.2. Результати відповідей на питання щодо конфліктів в колективі

З відповідей на питання про те, чи приділяється під час нарад увага конфліктним ситуаціям, стало очевидним, що конфлікти не обговорюють, не шукаються причини виникнення та якогось вирішення спільно з колективом (рис. 3.3). Головними наслідками замовчування та уникнення проблем можуть стати прихована конфронтація співробітників та збої в технологічному процесі.

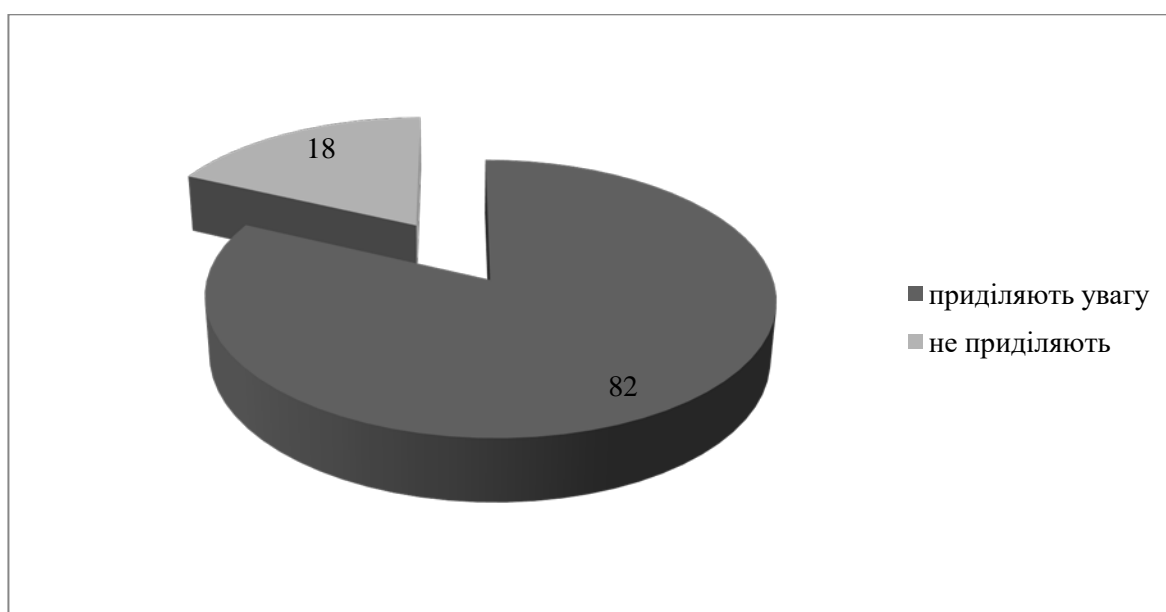


Рис. 3.3. Результати відповідей на питання щодо конфліктних ситуацій

На питання щодо продовження фрази «Команда для мене – це...» відповіді були такими: 1. єдине ціле; 2. люди, на яких я можу покластися; 3. група однодумців; 4. колектив, у якому приємно працювати; 5. складна взаємозалежна система; 6. люди, які ніколи не залишать тебе в біді; 7. колектив, який пов'язаний чимось більшим, ніж просто спільна діяльність; 8. живий організм, одне ціле; 9. дуже згуртований колектив; 10. друзі/колеги, які мають спільну мету; 11. надійні та перевірені люди.

За відповідями співробітників, можна зробити висновок, що команда для кожного з них є складним механізмом, деталі якого тісно взаємопов'язані між собою та певною мірою є взаємозалежними: 36,3% очікують від команди допомоги та підстраховки; 27,2% визнають взаємозалежність членів команди; 36,3% вважають, що команда – це група людей, пов'язана спільною метою (рис. 3.4). При цьому третина співробітників відзначає головною такою ознакою команди, як надійність та підтримка.

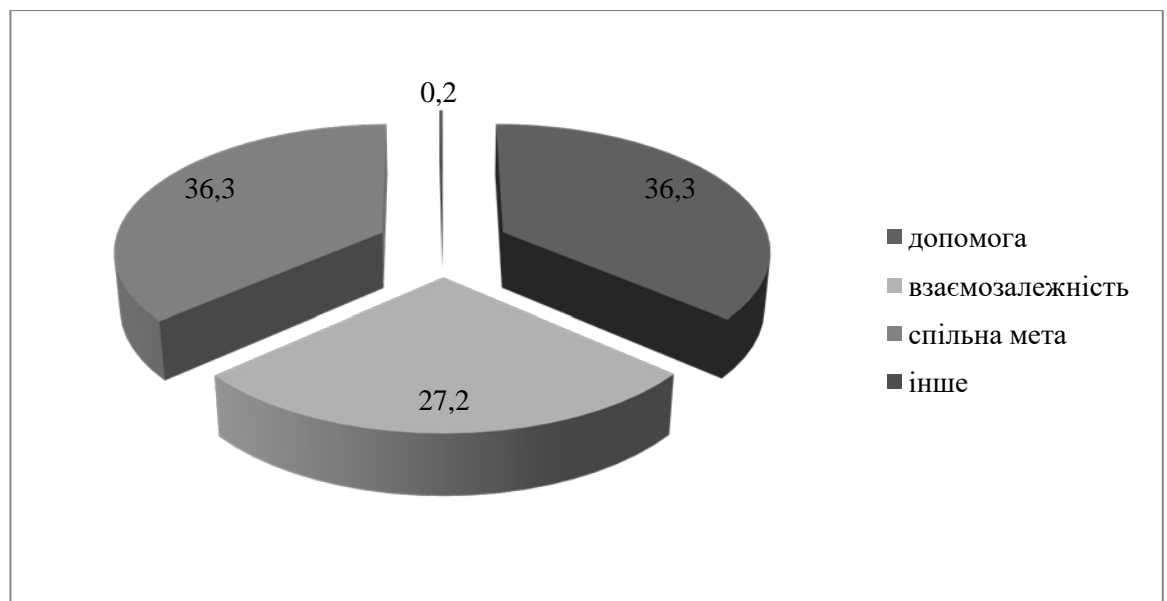


Рис. 3.4. Результати відповідей на питання щодо сприйняття команди

За результатами питання про те, чи колектив вважає себе командою, 54% респондентів відповіли негативно, отже, половина колективу не відчуває надійності та підтримки з боку колег (рис. 3.5).

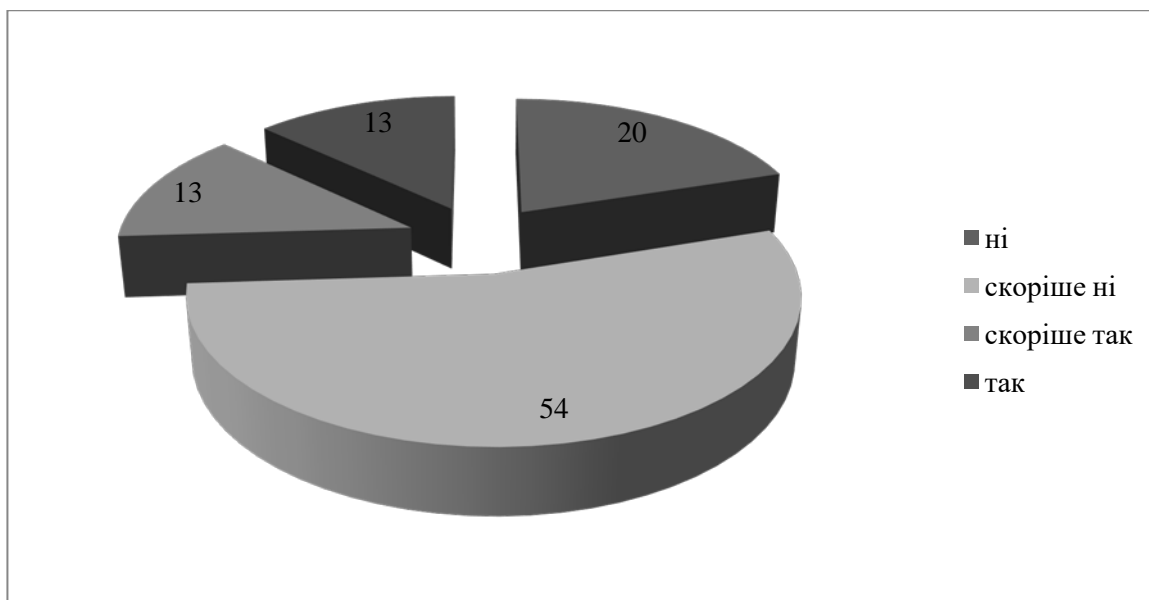


Рис. 3.4. Результати відповідей на питання щодо сприйняття колективу командою

В наступному питанні необхідно було оцінити залежність своєї «працездатності від атмосфери в колективі» [8]. 72,7% наголосили на нейтралітеті й байдужості до клімату в колективі, а це означає, що працездатність більшої частини колективу може залежати від взаємовідносин між співробітниками (рис. 3.5).

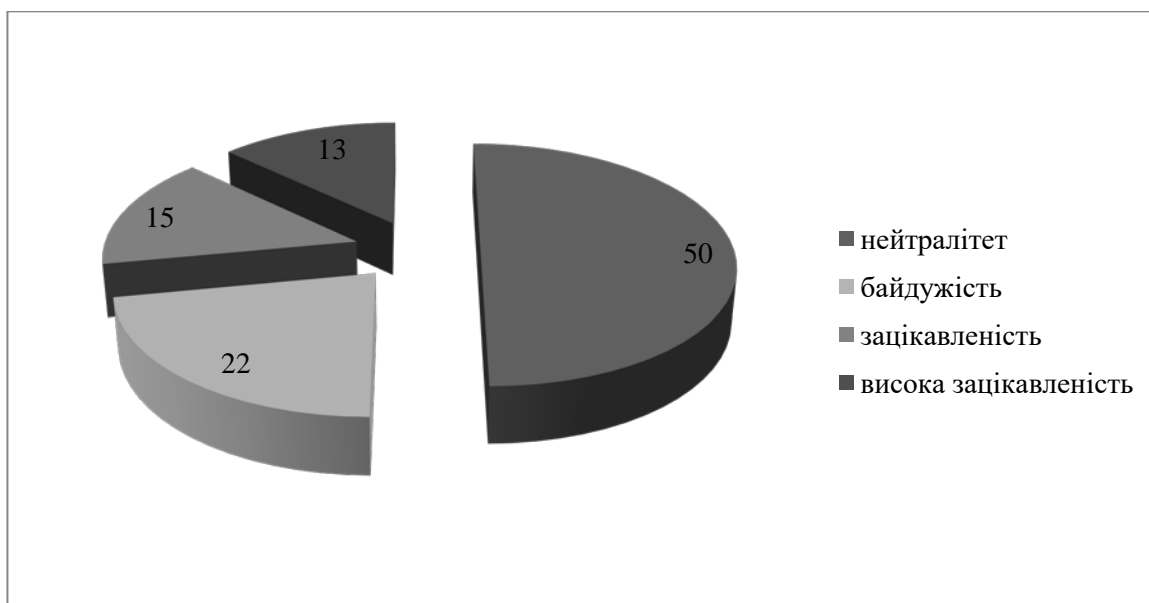


Рис. 3.5. Результати відповідей на питання щодо залежності працездатності від атмосфери в колективі

У наступному питанні потрібно було розставити пріоритети. Хороші взаємовідносини у колективі відзначені цифрою 4 у 45%, ще 35% оцінили цей фактор 3 балами, 9% – 2 балами та 9% – на 5 балів (рис. 3.6).

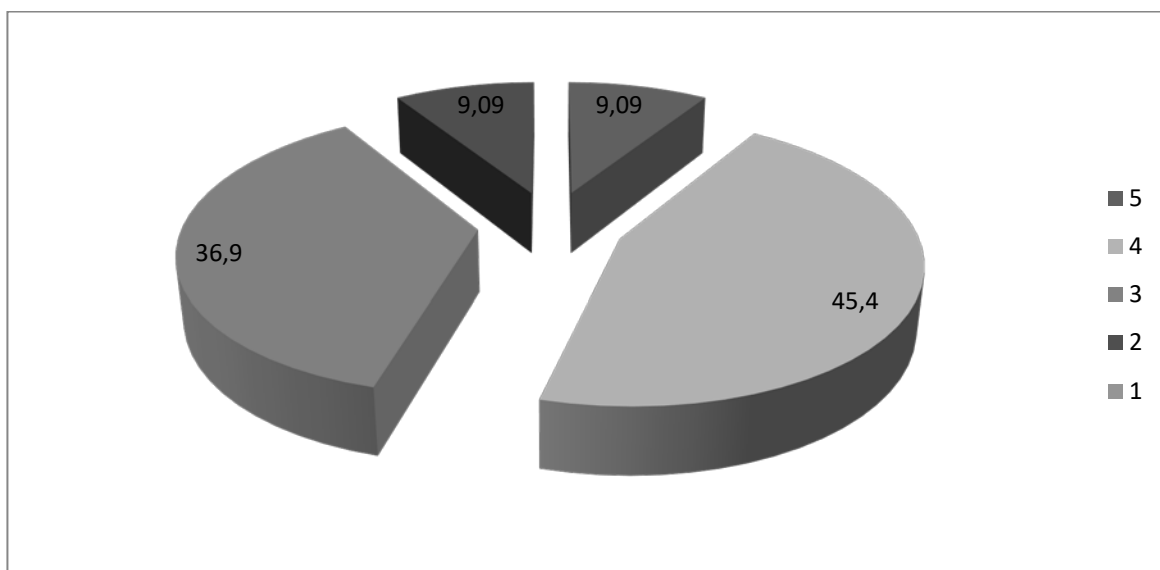


Рис. 3.6. Результати відповідей щодо пріоритетів в колективі

Отримані результати вказаних питань продемонстрували, що взаємовідносини в колективі для багатьох співробітників відіграють важливу роль та передумови для встановлення та реалізації командної роботи.

Наступні блоки питань стосувалися саме готовності працювати в команді. Перше питання стосувалося наявності практик роботи в команді. Більшість опитаних вказали, що вони мають таку практику (рис. 3.7).

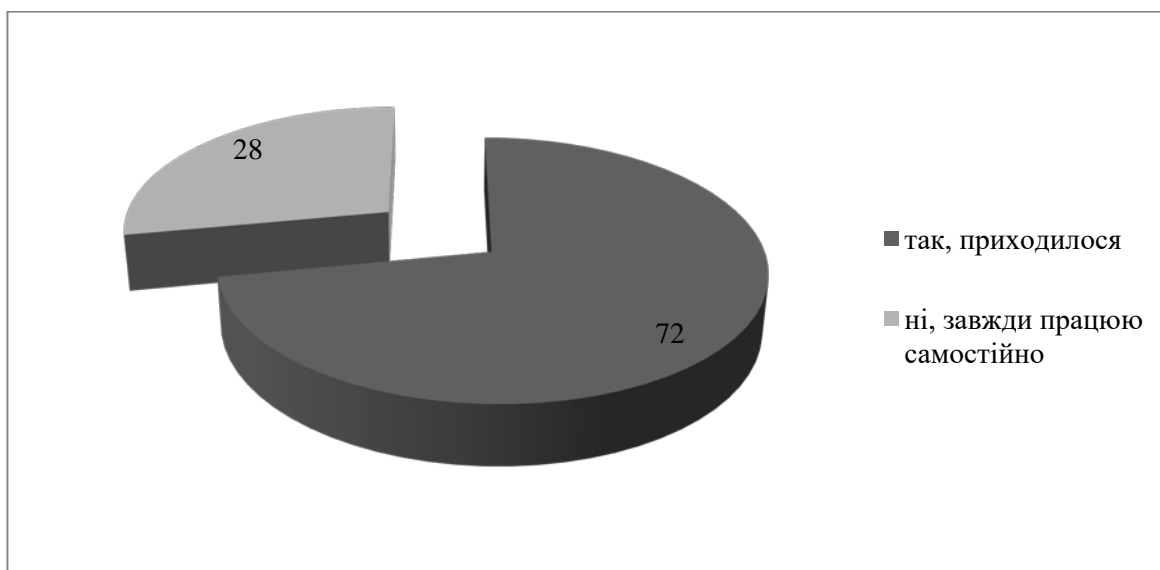


Рис. 3.7. Результати відповідей щодо практики роботи в команді

Крім того було вказано, що їм доводилося неодноразово виконувати різноманітні форми роботи як самостійно командою, так й за участі безпосереднього керівника.

Наступне питання було спрямоване на з'ясування наявності або відсутності принципових відмінностей роботи в команді – колективної діяльності, що спрямована на полегшення процесів виконання поставлених завдань, або ж, за певних обставин, може слугувати перешкодою для здійснення колективної роботи (рис. 3.8).

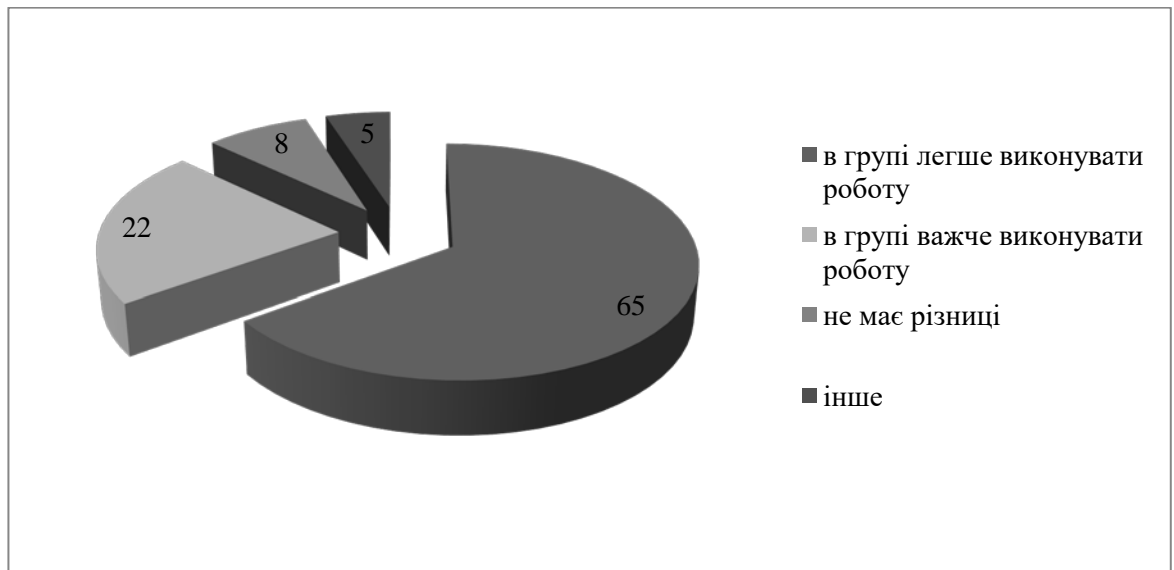


Рис. 3.8. Результати відповідей щодо принципових відмінностей в роботі в команді

Далі було завдання проранжувати за спаданням причини того, що можуть призводити до уповільнення роботи в команді (1 місце – найважливіша причина та неважлива – останнє місце), середні результати вибірки показані рис. 3.9. варто вказати, що необхідність ефективної співпраці та подолання можливих причин уповільнення її роботи або погіршення соціально-психологічного клімату – це важлива частина успішної роботи й позитивною сили для управлінської команди, яка є життєво необхідною. Наявність вказаних факторі покликає оптимізувати наявний робочий простір, створювати передумови для розвиватку особистості й швидкого просування кар'єрними сходами.



Рис. 3.9. Результати ранжування причин неефективної роботи в команді

Наступне питання стосувалося можливостей, які можуть виникати у зв'язку із командною роботою (рис. 3.10).

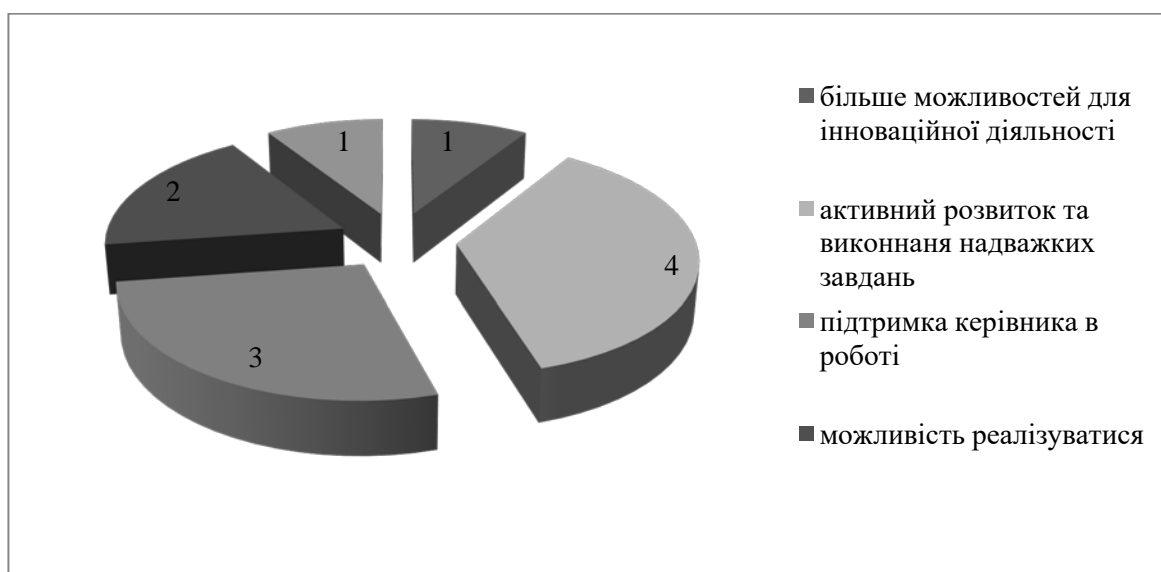


Рис. 3.10. Результати ранжування передумов ефективної роботи в команді

Також було поставлено питання, щодо того, які саме функції повинен виконувати керівник для ефективної командної роботи (рис. 3.11). На основі отриманих результатів виявлено функції, які отримали найбільшу підтримку серед опитаних: 1) деструктивні конфлікти переводити на конструктивні 2) мотивувати всю команду та стимулювати кожного члена на активність 3)

організувати процес виконання рішень 4) ставити за мету, визначати терміни виконання 5) контролювати діяльність членів команди 6) мотивувати, надихати 7) керувати процесом прийняття рішень 8) заохочувати успіхи, відзначати досягнення, запроваджувати санкції за негативні результати тощо.

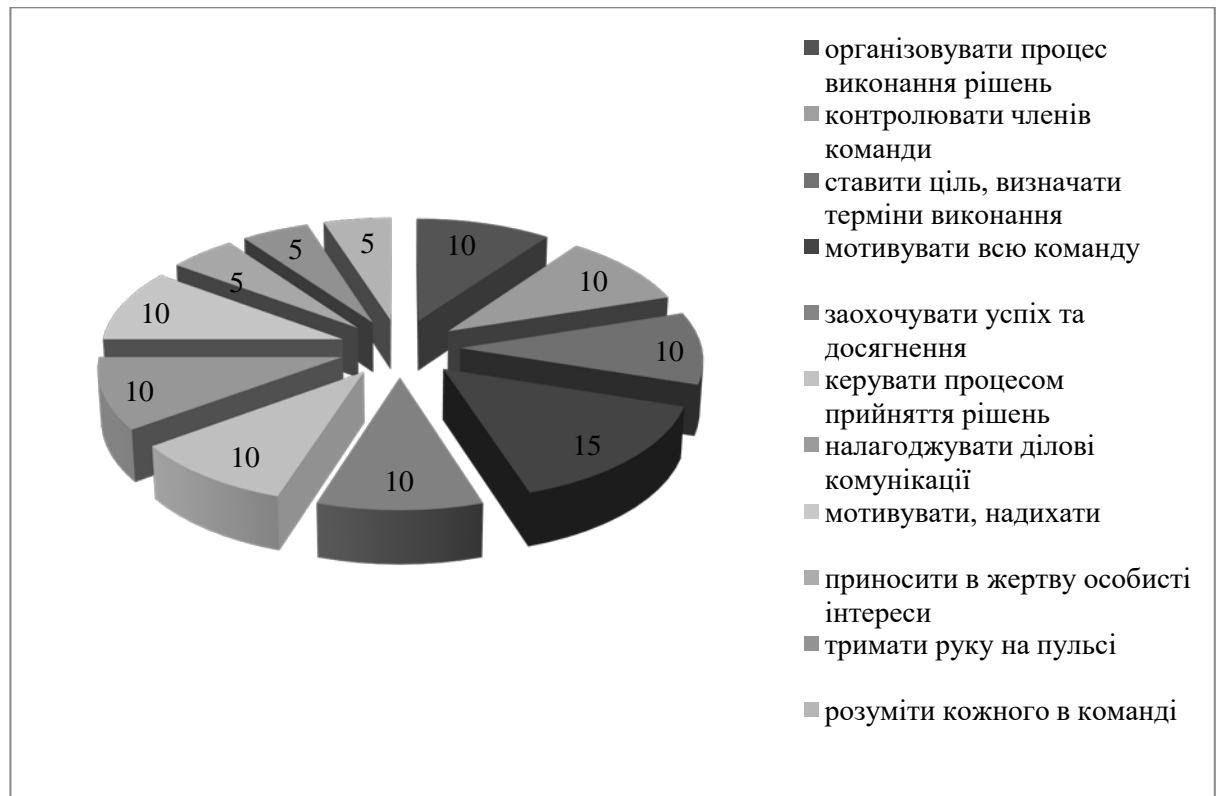


Рис. 3.11. Результати питання щодо функцій, які необхідні керівнику успішної команди

Останній блок питань стосувався командних ролей та особистих якостей членів команди. Працюючи у команді, кожен співробітник виконує одну з ролей поведінки. Саме тому було запропоновано обрати одну із ролей, яка найбільше відповідає тому або іншому співробітнику. За результатами тесту були виявлені такі ролі: 2 генератори ідей, виконавець, 2 неформального лідера, 4 дипломати, методист і формальний лідер (рис. 3.12).

Проводячи аналіз особистих якостей, які допомагають працювати в команді, варто зазначити наступне – це відповідальність, комунікабельність,

креативність, цілеспрямованість, терпіння, доброзичливість та рішучість, на що вказали більше половини опитаних студентів.

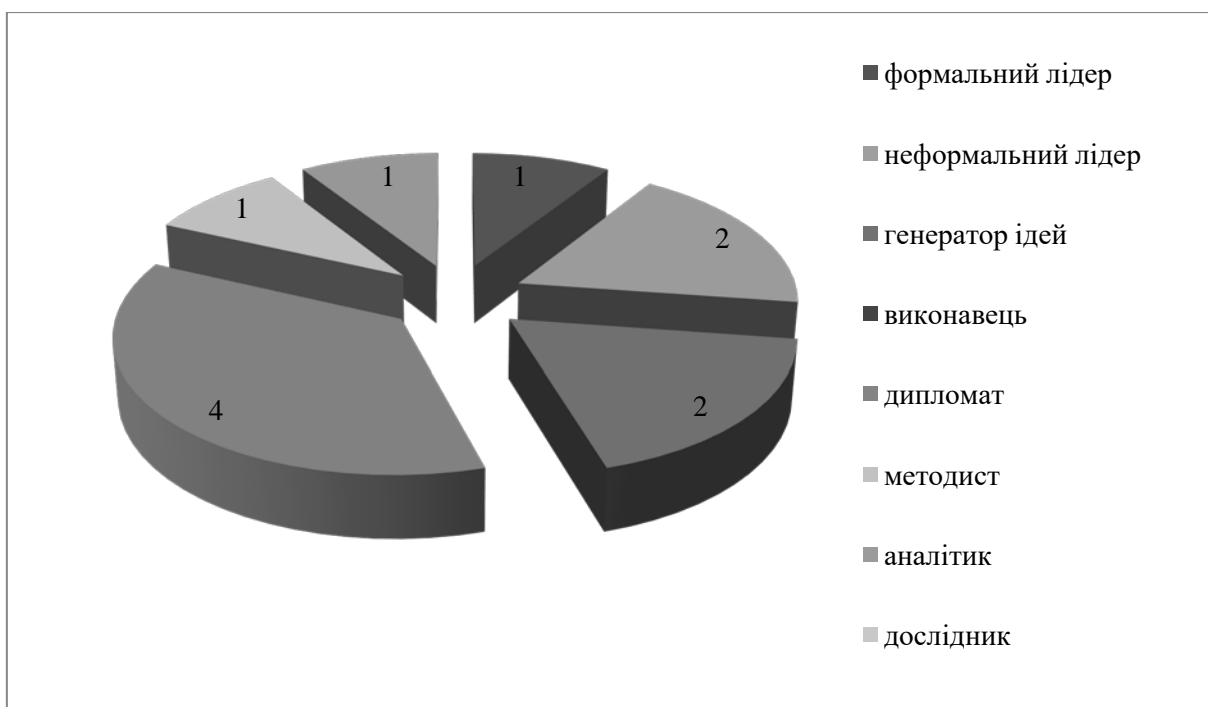


Рис. 3.12. Результати ранжування командних ролей

Усі перераховані позитивні якості, проранжовані по кількості відповідей представлені на рисунку 3.13.

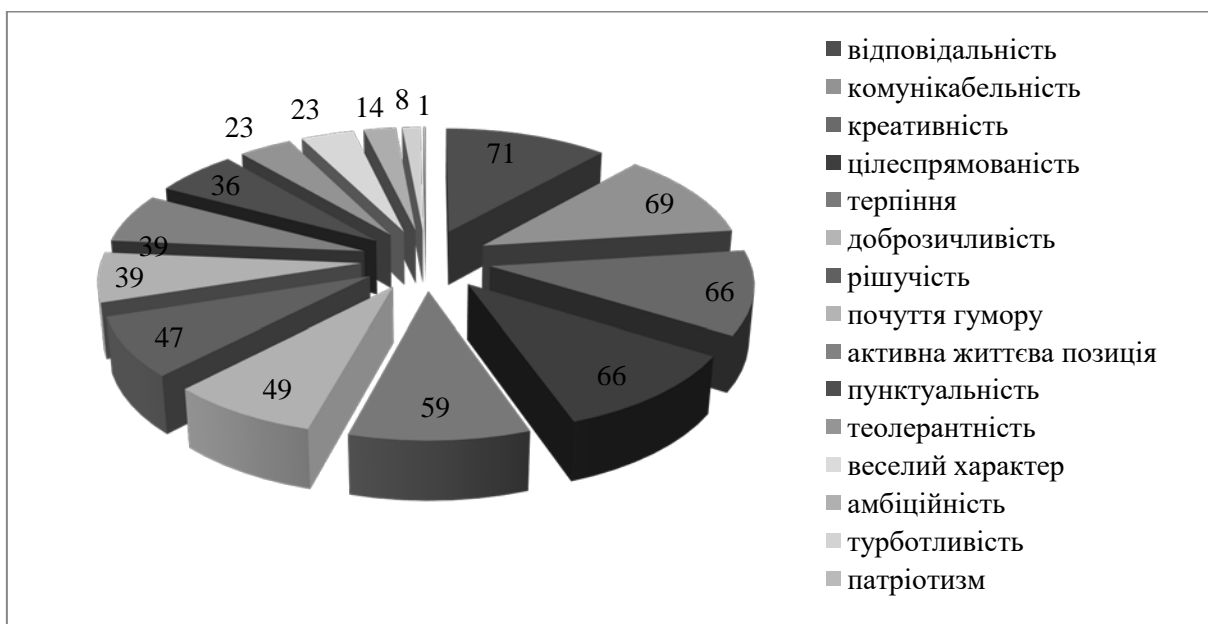


Рис. 3.13. Результати ранжування позитивних особистих якостей

Такі якості, як відповідальність, комунікабельність, креативність набули найвищу оцінку. На нашу думку, саме ці якості можуть регулювати командну взаємодію, та сприяти виробленню управлінського рішення.

Проводячи аналіз особистих якостей, які ускладнюють роботу команди, потрібно виділити наступні – це лінь, неорганізованість, запальність, зухвалість, грубість, впертість і замкнутість, на що вказали більше половини опитаних. Усі перераховані негативні якості, проранжовані за кількістю відповідей представлені на рис. 3.14.

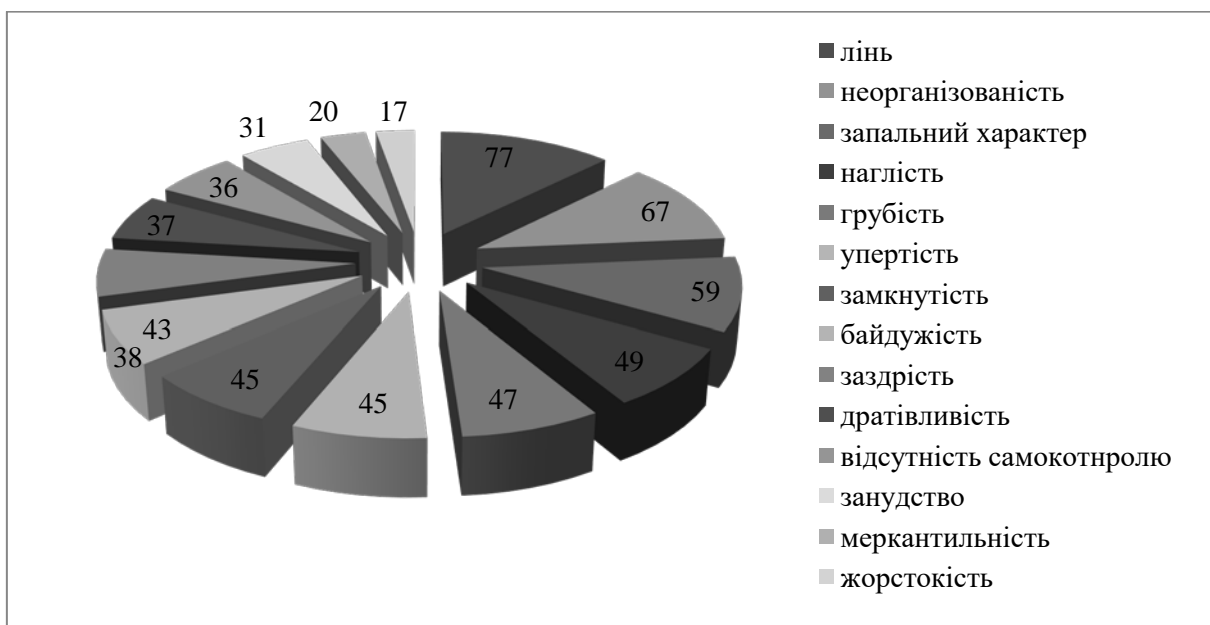


Рис. 3.14. Результати ранжування негативних особистих якостей

Крім того було задано два узагальнюючих питання щодо можливого проведення відповідних заходів, спрямованих до формування, встановлення та підтримання командного духу.

На питання: «чи організовує Вам керівництво спільні культурні заходи?» 72,2% відповіли «іноді», 27,2% – ніколи (рис. 3.15). Відповіді респондентів відрізняються, оскільки в ході повномасштабної війни штат змінювався, тому є співробітники, які на момент проведення опитування ще не брали участі у спільних культурних заходах. Керівництво рідко організовує для співробітників різноманітних корпоративних заходів. Незважаючи на те, що працівників невелика кількість, на підприємстві не

прийнято організувати святкування знаменних дат працівників та підприємства загалом.

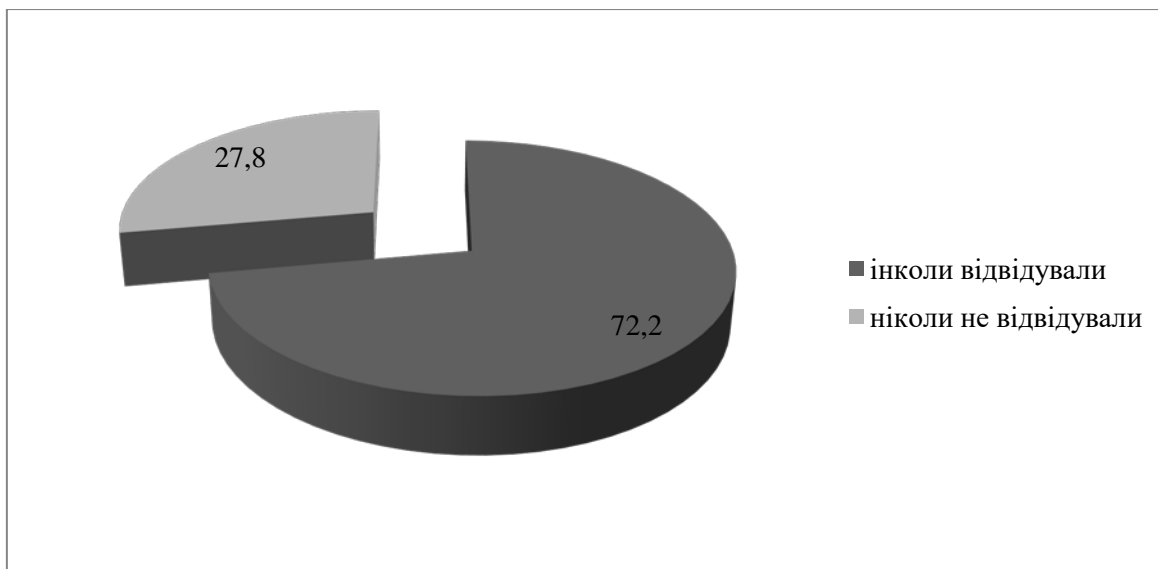


Рис. 3.15. Результати відповідей щодо проведення спільних заходів

У наступному питанні респонденти мали вказати ступінь своєї згоди з виразом: «корпоративні культурні заходи сприяють згуртуванню колективу». 63,6% респондентів повністю згодні з цим висловлюванням, 27,2% вибрали відповідь «швидше так, ніж ні» і 9,09% відповіли «важко відповісти» (рис. 3.16).

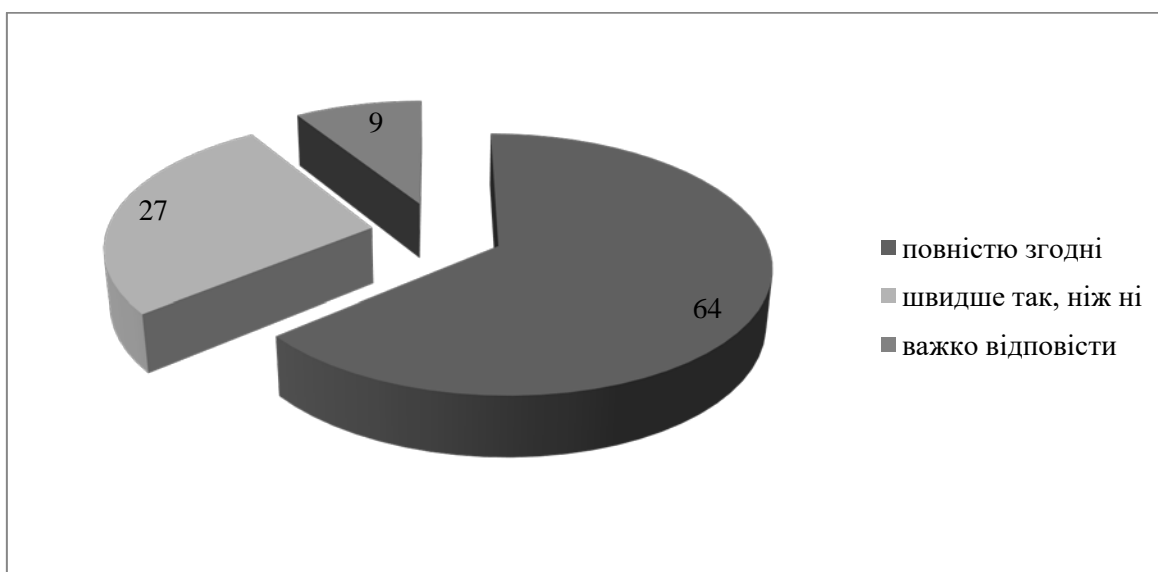


Рис. 3.16. Результати відповідей щодо проведення корпоративних заходів

З отриманих відповідей можна дійти невтішного висновку, що запровадження нових корпоративних заходів буде сприйнято позитивно, а як і буде дуже ефективним у дії.

На останнє питання про те, в яких корпоративних заходах ви хотіли б брати участь, відповіді були такі: 55% відзначили два варіанти відповіді – корпоративні свята та тренінги, що розвивають; 27% також відзначили два варіанти відповіді – активний відпочинок та корпоративні свята; 18% відзначили лише корпоративні свята (рис. 3.17).

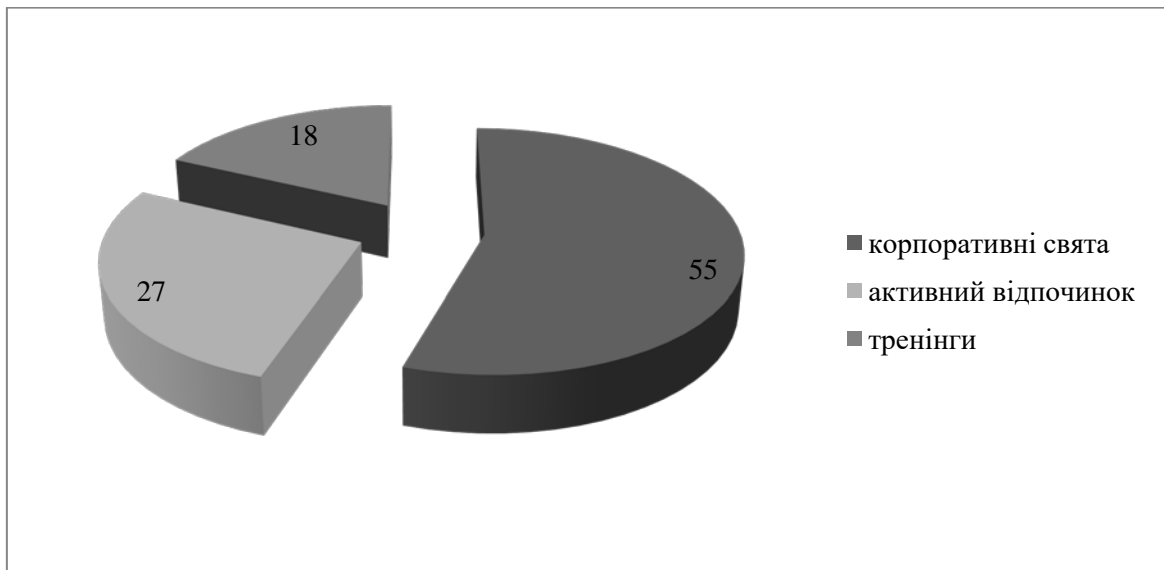


Рис. 3.17. Результати відповідей щодо проведення корпоративних заходів

Результати опитування говорять про те, що співробітники позитивно ставляться до того, щоб проводити час разом не лише на робочому місці, а й поза його межами.

Отже, проведене дослідження показало, які існують недоліки в існуванні команди в обраній організації:

1) під час виконання завдань спостерігається схильність до терміновості та можливих раптових заходів, які вимагають оперативного виконання роботи;

2) група як система замикається в собі, члени команди схильні мало спілкуватися між собою без потреби;

- 3) занепокоєння швидко поширюється і стає властивим більшості співробітників;
- 4) пошук жертви (вирішення проблеми – у покаранні слабшого);
- 5) погане розуміння того, як співробітник вбудований у систему;
- 6) у співробітників занадто велика тривожність, щоб бути терплячим, щоб чекати.

Таким чином, слід зазначити, що компетенції управлінської команди перебувають переважно на рівні розвитку чи рівні досвіду. Незважаючи на подані проблеми, команда організації намагається здійснювати свою діяльність оперативно. Однак на існуючі проблеми варто звернути увагу зараз, оскільки в майбутньому це може позначитися на ефективності управління.

3.2. Шляхи вдосконалення командування в системі управління персоналом

На основі даних досліджень було розроблено модель компетенцій, яка дозволить сформувати управлінську команду в обраній організації (рис. 3.15). Компетенціями, які представлені на малюнку, повинен володіти керівник команди. Компетенціями співпраці з членами команди, креативності, термінів виконання робіт повинні володіти всі члени команди. Компетенція організованості допоможе структуровано позначити послідовність робіт, що дозволить реалізувати цілі управління.

Компетенція управління людьми спрямована на регулярну координацію та оцінює діяльність підлеглих, також формує ясні та конкретні завдання для підлеглих, містить критерії оцінки успішної роботи. Дані елементи відіграють «істотну роль в ефективній реалізації діяльності управлінської команди» [18; 80].

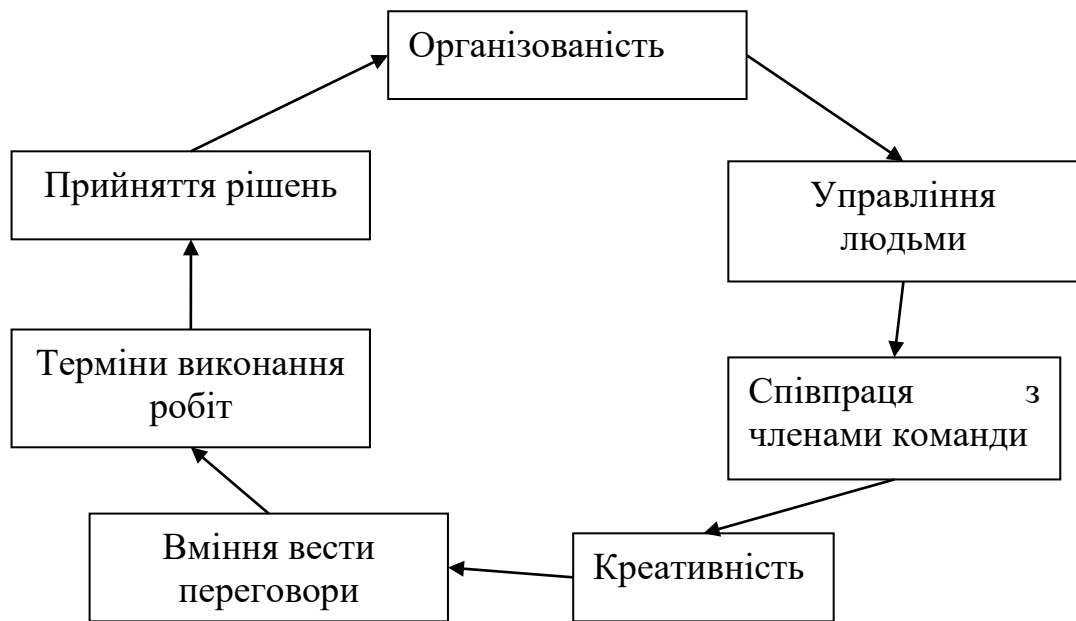


Рис. 3.15. Модель компетенцій

Компетенція співпраці з членами команди допоможе створити сприятливий клімат. Відомо, що позитивні взаємини між членами команди є механізмом оперативної роботи. Компетенція креативності є регулятором нестандартного підходу в мисленні та поведінці щодо всього, володіючи цією компетенцією можна розробити нові ідеї, стратегії, нововведення.

Вміння вести переговори є основою ефективної взаємодії з іншими людьми, що сприяє налагодженню співробітництва на довгостроковий період. Строки виконання робіт є «критерієм якості виконання заданих завдань» [7]. Володіння компетенцією прийняття рішень говорить про те, що керівник є відповідальним, гнучким, розумним, його робота грамотно збудована, а значить діяльність управлінської команди носитиме ефективний характер.

Головним лідером щодо формування управлінської команди є керівник. Для того щоб команда ефективно реалізовувала свою діяльність, керівнику варто використовувати ряд рекомендацій, поданих далі.

По-перше, скористатися методикою «соціометрії» [18], яка дозволить керівнику бути в курсі того, який рівень згуртованості переважає в команді, як здійснюється взаємодія між членами команди. Використовуючи цю

методику, керівник зможе зрозуміти, як організувати свою діяльність, функції, завдання. У керівника формуються такі компетенції як організованість, управління людьми, співпраця з членами команди. Згодом робота установи матиме оперативний характер.

По-друге, використовувати елемент ділових ігор, такий як мозковий штурм. Він дозволить сформувати чіткий зміст спільної діяльності: обмін інформацією, вирішення проблем, що склалися. Даний метод корисний не тільки для вирішення колективних проблем на діловій нараді, але сприяє розвитку мислення. Використовуючи даний метод, формується креативна компетенція, вдосконалюються техніки ведення переговорів, ухвалення рішень, покращуються терміни виконання робіт.

По-третє, запровадити «інститут наставництва» [80]. Цей метод передбачає запросити професійного, досвідченого фахівця, який працюватиме з персоналом, виявлятиме їх проблеми, розробляти методики ефективної реалізації роботи. Також сюди можна віднести різні курси щодо розвитку якостей, підвищення кваліфікації.

Вітчизняні та зарубіжні дослідники займалися даною проблемою і дійшли висновку: команда успішно здійснюватиме свою діяльність, якщо керівник активно впливатиме на такі компоненти команди – структуру та профіль команди, процеси в команді, ресурси команди та результати діяльності команди (рис. 3.16).



Рис. 3.16. Компоненти команди

Звертаючи увагу на ці компоненти, було складено план рекомендацій щодо комплексної та всебічної оцінки управлінської команди для керівника, зокрема дослідження:

– щодо соціально-психологічного клімату в команді. Оцінка організаційного клімату команди повинна відбуватися за чотирма ключовими факторами для організаційних нововведень: безпеки участі, підтримки нововведень, бачення й орієнтація;

– робота над ступенем «командності» управлінського колективу за допомогою проведення регулярного анкетування членів команди. Дана анкета повинна включати якості особистості, що виявляються в основних сферах діяльності;

– моніторинг індивідуально-психологічних особливостей членів команди («виявлення незалежних факторів в діяльності команди; здійснення багатфакторного дослідження особистості; рівня сприйняття членів команди іншими учасниками; систематичний збір інформації щодо роботи членів команди одержуваної від інших членів, і зворотний з ними зв'язок») [23];

– ґрунтовний аналіз стадій розвитку управлінської команди: оцінка характеристик стадій розвитку команди за чотирма шкалами, відповідних тій або іншій стадії розвитку команди; індикатор командної діяльності, за допомогою визначення стадії розвитку за ключовими аспектами командної діяльності на даний момент часу; аналіз стадії розвитку команди;

– характеристика ефекту ухваленого рішення за допомогою «показників результативності ухваленого рішення; якісних і кількісних показників необхідних ресурсів управлінської команди» [37].

Завдання, на вирішення яких спрямований запропонований план дій.

По-перше, підтвердження успіху. В даному випадку основним акцентом заходів є наголошення на досягненнях, успіхах команди, колективу (відділу) та/або окремих співробітників. Підбиття підсумків роботи у формі окремого заходу відрізняється позитивною спрямованістю, підкресленням

особливих досягнень та їх персоніфікацією, тобто згадкою вкладу максимально можливої кількості співробітників у ці досягнення.

По-друге, виховання співробітників, закріплення зразків «правильної поведінки» [35, с. 33-34]. Таке завдання безпосередньо взаємопов'язане з формуванням корпоративної культури, з передачею і залученням співробітників до значимих для організації цінностей, до стилю взаємодії людей компанії, до розуміння існуючої та підтримуваної в колективі поведінки.

По-третє, адаптація до організації. Корпоративні заходи з елементами неформального спілкування, нестандартними та неофіційними формами донесення інформації щодо організації та вимоги до персоналу можуть суттєво прискорити процес адаптації нових співробітників, сприяти встановленню та налагодженню комунікацій, зменшенню комунікаційних бар'єрів.

По-четверте, «посилення мотивації» [39]. Одним із провідних мотивуючих факторів для співробітника є взаємовідносини у колективі. Неформальна комфортна корпоративна подія здатна підвищити рівень трудової мотивації персоналу, ефективність оперативної роботи.

По-п'яте, систематичні дослідження корпоративної культури, взаємовідносин персоналу. В обстановці, що відрізняється від робочої, як правило, виявляються нові якості та особливості поведінки працівників. Це може забезпечити керівнику розуміння настрою, думок та почуттів співробітників щодо організації, колективу та себе самого у цьому колективі.

По-шосте, «згуртування колективу» [44]. Функція згуртування, емоційного зближення співробітників є однією з найважливіших. Правильно складена програма заходів може містити дії, спрямовані на згуртування колективу. Варто вказати, що практично для кожного співробітника й учасника команди передбачається одночасне виконання персональної та командної ролей, оптимальний баланс між якими забезпечує комфортне робоче середовище. На етапі розподілу ролей важливо правильно визначити

сильні та слабкі сторони кожного учасника, що дозволить організувати найрезультативнішу діяльність та ще краще згуртувати колектив й команду.

По-сьоме, висловлювання вдячності, подяки, задоволення потреб персоналу та зворотного зв'язку. Наприклад, корпоративна подія може «продемонструвати визнання трудових досягнень працівників, показуватиме персоналу, що їхні зусилля на робочому місці не просто оплачуються, а й визнаються успішними та гідними всіляких похвал» [80].

По-восьме, можливість відпочинку. Відволікатися від трудового процесу необхідно, так само як і знімати робочу напругу, перемикаючи тематику спілкування з колегами з ділових на позаробочі теми. Все це дозволить знизити втому та підвищити працездатність.

По-дев'яте, розвага. Свята дозволяють відчути радість життя.

Очікувані результати для колективу:

- поліпшення взаєморозуміння та взаємодії у команді;
- підвищення толерантності, вміння та бажання розуміти інші точки зору, реалізовувати їх спільно;
- зменшення кількості конфліктних ситуацій;
- налагодження нових дружніх зв'язків;
- створення сприятливого емоційного клімату в колективі, зміцнення почуття спільності;
- підвищення комунікації команди;
- відточування здібностей обирати найбільш ефективну тактику та стратегію прийняття рішень;
- формування або розвиток вміння брати на себе особисту відповідальність за колективний результат та сприйняття цілей групи як своїх власних;
- вміння наполягати на своїх ідеях і навпаки – здатність грамотно та тверезо оцінювати пропозиції інших та активно допомагати у їх реалізації.

Очікувані результати особистості:

- розкриття особистісних та професійних якостей;

- подолання невпевненості та латентних страхів.

Очікувані результати для керівництва:

- зниження плинності кадрів;
- зниження конфліктів;
- підвищення якості роботи.

Таким чином, можемо зробити висновок, що команда може ефективно виконувати свою діяльність, якщо реалізовуватиметься за принципом управлінської команди. В результаті дослідження розроблено модель компетенцій, а також ряд рекомендацій, дотримуючись яких у керівника сформується професійний особистісний потенціал, він зможе гнучкіше впливати на своїх співробітників, знати відповідні методи для формування оперативної управлінської команди. Крім того оптимальний вибір серед альтернативних форм командотворчих заходів такого варіанту, який дозволить досягти максимальних результатів, багато в чому залежить від поставлених цілей та завдань, а також аналізу економічної та соціальної ефективності. Результатом якісної організації можуть стати нормалізація взаємовідносин усередині групи, вирішення конфліктних ситуацій, побудова системи успішної комунікативної взаємодії, підвищення рівня ініціативності співробітників та довіри у команді. На сьогодні командний підхід активно використовується для збільшення показників якості робочого процесу та лояльності працівників організації. Командоутворення – це копітка і тривала праця, яка потребує не тільки великих зусиль як з боку співробітників, так і з боку HR-менеджера, а й чималих ресурсів від системи управління персоналом загалом:

- підвищити продуктивність праці, оскільки злагоджена команда може виконувати завдання швидше та якісніше, ніж кожен працівник окремо;
- створити сприятливий, здоровий психологічний клімат у колективі, зокрема робота у команді допомагає покращити спілкування між співробітниками, підвищити їхню мотивацію. Все це дозволяє створити дружню атмосферу на робочому місці, зменшити стрес, покращити

задоволеність роботою та запобігти і горизонтальним, і вертикальним конфліктам;

– знизити плинність кадрів, оскільки такий ефект та командний підхід підвищують лояльність співробітників. Працівники відчувають, що їх цінують та поважають. У здоровій робочій атмосфері у співробітників немає бажання звільнитися;

– підвищити якість прийняття рішень, оскільки вони стануть більш вивіреними, адже будуть враховані різні точки зору та ідеї;

– покращити інновації, колектив, який став командою, зазвичай працює більш творчо, оскільки люди можуть вільно обмінюватися ідеями і співпрацювати одна з одною.

ВИСНОВКИ

Сучасне суспільство очікує від держави ефективного та відповідального управління, спрямованого на задоволення потреб кожного громадянина окремо. Ефективна управлінська команда має забезпечувати керівництву професійну підготовку та виконання відповідних рішень. Досягнення названих цілей багато в чому залежить від існуючого стану державного апарату, його компетентності та готовності до вирішення поточних та стратегічних завдань, а наявність механізму оцінки рівня зрілості системи управління персоналом є необхідною умовою для ефективної організації держави.

1. Останні роки у зв'язку з необхідністю відповідати потребам сучасного суспільства щодо вирішення конкретних науково-практичних завдань характеризуються інтересом вітчизняних дослідників, що не знижується, до проблеми командо утворення. Незважаючи на те, що й досі популярність командоутворення досить висока і вченими різних галузей науки накопичений великий фактичний матеріал щодо проблем, можемо відзначити, що в сфері вивчення командної роботи залишається невизначеність у соціально-психологічному розумінні вказаної проблеми. Таке становище пояснюється:

- недостатнім рівнем вивченості аналізованих процесів та явищ щодо команди та їх утворення;
- складністю визначення меж самого поняття «команда»;
- неясністю співвідношення вказаного поняття з іншими соціально-психологічними поняттями такими, як «мала група», «колектив», «група» тощо;
- відсутність загальноприйнятого сприйняття багатьох понять, що характеризують команду та описують динамічні процеси, що відбуваються в ній.

Вказані обставини зумовлюють порівняно слабку розробленість проблеми командоутворення на емпіричному рівні, відсутність досить ефективних технологій його проведення, й наголошують на необхідності постійного вивчення та вдосконалення вказаного питання.

2. Сучасна практика створення й функціонування команд у провідних вітчизняних та зарубіжних організаціях та установах ґрунтується на використанні наступних методів формування. Перший метод формування команди можна визначити, як усвідомлення колективної цілі чи комплексу цілей. Нова команда має зрозуміти, яке колективне завдання разом доведеться вирішувати і до якого результату потрібно прийти. Ціль може бути кожного разу специфічною. Наприклад, запустити навчальні курси для новопризначених членів команди чи провести оцінку потенціалу персоналу організації в цілому. Крім того така ціль може виступати в якості стратегічної – необхідності досягти закінчення календарного наступного року стовідсотковою відвідуваністю робочих місць або зниження рівня плинності персоналу до певних, бажаних або оптимальних показників. Другий спосіб формування команди може ґрунтуватися на міжособистісному підході. Його основна мета створити умови, які допоможуть побудувати між учасниками міцні ділові та особисті стосунки з довірою та взаємовиручкою. Обираючи саме цей метод, організація здійснює певне інвестування сили й засобів безпосередньо в заходи щодо командоутворення, т. зв., активності тимбілдингу. Третій метод командоутворення виходить з наявних і закріплених ролей кожного учасника команди. Спочатку відбувається докладне обговорення, внаслідок якого вказані ролі розподіляються належним чином. Вони можуть бути повністю автономними, а можуть частково перетинатися чи повністю перекривати одна одну. Важливо домовитися щодо загальноприйнятних правил взаємодії, та під час процесів роботи команди дотримуватися затвердженого регламенту.

3. Для ефективного формування управлінської команди в сучасних організаціях варто, в першу чергу, чітко сформулювати спільну мету та цілі, які

члени команди прагнутимуть досягти. Вказана мета та цілі повинні включати підвищення якості професійної діяльності, розробку нових програм або покращення темпів професійного зростання колективу. Важливо позначити загальне бачення майбутнього розвитку професійного середовища організації та ролі команди у досягненні цього бачення. Крім того необхідно обрати чи призначити лідера команди, відповідального за координацію діяльності та досягнення поставленої мети, визначити «унікальні спеціалізації» та «експертизу» кожного члена в команді для оптимального використання ресурсів. Спільна участь у командній роботі для постійного оновлення знань та внесення інновацій до процесу професійної діяльності – ще один важливий компонент. У командній роботі потрібна регулярна оцінка результатів та процесів навчання такої роботи, а також внесення коректив для покращення ефективності реалізації командного підходу під час виконання службових обов'язків. Для цього необхідно підтримувати відкриту обстановку, в якій вітається обмін ідеями, досвідом та кращими практиками, проводити регулярні наради для обговорення поточних завдань, планування дій та прийняття спільних рішень.

Для розвитку ефективних навичок командної роботи та взаємодії варто:

- організувати спеціалізовані тренінги з фокусом на спільні завдання та розвиток комунікацій;

- для забезпечення доступу до загальних ресурсів та можливості спільної роботи онлайн – використовувати електронні платформи для обміну документами, планування та ведення обговорень;

- проводити регулярні онлайн-зустрічі для обговорення поточних питань, обміну досвідом та планування;

- створити внутрішні чати для обговорення актуальних питань, пропозиції та обміну інформацією;

- проводити періодичні наради для огляду результатів, обговорення планів та аналізу ефективності команди;

–організувати партнерські взаємовідносини, де досвідченіші працівники можуть допомагати новачкам.

Крім того, ефективна командна робота до всього вищесказаного значною мірою є відображенням ефективності окремо взятих членів команди.

По-перше, людей, що спільно працюють, відрізняють більший рівень рішучості та готовності до співпраці з різними за профілем фахівцями (навіть якщо вони на порядок є вище/нижче відповідно до їхніх кар'єрних сходів).

По-друге, командна робота здатна зробити з людини більш відкритішу та терпиму особистість по відношенню щодо інших. Вказане допомагає вказаній людині в подальшому легше налагоджувати взаємозв'язки з іншими людьми й організаціями.

По-третє, людина, що працює в команді, здатна «виростити» в собі більш високий рівень емоційного інтелекту. Тобто, вона здатна краще проявляти емпатію й повагу до власних колег, вміє уважно слухати й прислухатися, відрізняється повагою й терпимістю по відношенню до оточуючих.

Й на останок: командні гравці завжди високо цінувалися та цінуються на ринку праці, особливо за сучасних умов в суспільстві та державі. Вказане призводить до підвищення значущості людини як фахівця й є вагомим пунктом та перевагою в її резюме.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручн. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ЦУЛ, 2011. – 468 с.
2. Балабанова Л. Управління персоналом : [навч. посібник] / Л. Балабанова, О. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 511 с.
3. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 238 с.
4. Батенко Л. Управління проектами: навч. посібник. / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.
5. Біляєв С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації / Біляєв С. С., Гурбик Ю. Ю., Багунц О.С. // Економіка і суспільство. – 2018. – № 17. – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf
6. Борщ В. Оцінка ефективності управлінської команди в бізнес-організації : навчальний посібник / В. Борщ. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 36 с.
7. Верескун М. Організаційна діагностика як фактор розвитку промислових підприємств / М. В. Верескун, С. В. Захаров. // Ефективна економіка. – 2017. – № 7. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_7_9.
8. Вимірювання та шкалування – URL: <https://mk.nmu.org.ua/en/source/markdost9.pdf>
9. Ганза І. Специфіка формування проектної команди: управлінський аспект / І. Ганза. // Ефективна економіка. – 2015. – № 7. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_7_35
10. Голентовська О. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення / Голентовська О. // Наука і освіта : науково-

практичний журнал Південно-українського національного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського, 2014. – № 5. – С. 24-30.

11. Горбунова В.В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія / Горбунова В. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 380 с.

12. Гриньова В. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Гриньова В., Писаревська Г. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.

13. Громадська Н. Оцінювання державно-управлінських рішень: моделі та критерії [Електронний ресурс] / Н. Громадська, В. Андріяш, О. Малікіна // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2021. – № 9. – Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2201>

14. Данилюк В. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. Данилюк, В. Петюк, С. Цинбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.

15. Державна кадрова політика в Україні : стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. Д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.

16. Довган Л. Побудова команди. Лідерство. Переговори та вирішення конфліктів : навчальний посібник / Левко Довган. – Львів : Часопис, 2012. – 64 с.

17. Ефективна команда – URL: <https://firm.ua/ua/blog/efektyvna-komanda.html>

18. Євтушенко О. Проблеми державної кадрової політики та перспективи їх вирішення на регіональному та муніципальному рівнях в Україні / Євтушенко О., Андріяш В., Гончар С. // Публічне управління та регіональний розвиток. – 2020. – № 7. – С. 8-36.

19. Ємельянов В. М. Державне управління: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях : [навчальний посібник] / В. М. Ємельянов, О. Н.

Євтушенко, В. І. Андріяш. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. – 336 с.

20. Іванчик Т. Неправильні стилі менеджменту в теорії стилів менеджменту І. Адізеса / Т. Іванчик, М. Прищак // Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 27-28 квітня 2020 р. – Електрон. текст. дані. – 2020. – URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php>.

21. Іцхак Адізес. Ідеальний керівник. Чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу. Нова парадигма менеджменту / Іцхак Адізес. – К. : Києво-Могилянська академія, 2006. – 268 с.

22. Карамушка Л. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – К. : Фірма «ІНКОС», 2007. – 268 с.

23. Киричук В. Сутність та типологія команд / В. Киричук // економіка та суспільство. – 2024. – № 62. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3945>

24. Команда – URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0>

25. Кондратенко О. Технологія формування управлінської команди державних службовців / О. Кондратенко. – URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej3/txts/.../03-KONDRATENKO.pdf>.

26. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія / Н. С. Краснокутська. – Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. – 247 с.

27. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2007. – 428 с.

28. Крушельницька О. Управління персоналом: навч. посіб. / Крушельницька О., Мельничук Д. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.

29. Кузнецов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія / Е.А. Кузнецов, – Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.

30. Куйбіда В. Модернізація публічного управління в умовах війни і першочергові його завдання / Куйбіда В. С., Куйбіда С. В., Теличко В. С. – 2022. – URL: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph-02-2022-03-04/monograph-02-2022-03-04>

31. Лао-Цзи – URL: <https://shron1.chtyvo.org.ua/Laozi/Daodetszin.pdf>

32. Лідерство на публічній службі: навчальний наочний посібник / Гончарук Н. Т., д. держ. упр., професор, заслужений діяч науки і техніки України, Комарова К.В., к.е.н., доцент. – Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. – 208 с.

33. Лозова О Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання / Оксана Василівна Лозова, Валентин Олександрович Демченко // Український журнал прикладної економіки. – 2017. – Том 2. – № 4. – С. 37-45.

34. Лугова В. М. Основи самоменеджменту та лідерства [Електронний ресурс] : навчальний посібник / В. М. Лугова, С. М.Голубєв. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 212 с.

35. Лук'янихін В. Менеджмент персоналу / В. Лук'янихін. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.

36. Лук'янихін, В.О. Науково-методичні підходи до формування й оцінки роботи команд у науково-освітніх проектах / В.О. Лук'янихін, О.А. Лук'янихіна, В.Р. Вовченко // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2019. – № 1. – С. 139-148.

37. Малікіна О. Оцінювання державно-управлінських рішень: моделі та критерії [Електронний ресурс] / О. Малікіна, В. Андріяш, Н. Громадська // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2021. – № 9. – Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2201>

38. Мемарне Г. Управлінська команда як інтегральна якість професійної системи менеджменту = Managerial team as the integral quality of

management professional system : кваліфікаційна робота магістра / Г. А. Мемарне. – Одеса, 2022. – 82 с.

39. Методи підвищення ефективності командної роботи – URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13472/>

40. Муха Р. Команда, її сутність та особливості розвитку / Р. Муха / Ефективна економіка. – №8. – 2015. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=425>

41. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.

42. Окорський В. Креативний менеджмент: підручник / Окорський В. П., Валюх А. М. – Рівне : НУВГП, 2017. – 344 с.

43. Оптимізація системи управління персоналом: роль управлінської команди – URL: https://ru.osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/18418/

44. Оптимізація системи управління персоналом в умовах сьогодення: виклики та перспективи управлінської команди – URL: <https://osvita.ua/vnz/re>

45. Організаційне проектування: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого бакалаврського рівня вищої освіти / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, С.В. Салоїд – Електронні текстові дані (1 файл: 787 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 166 с.

46. Пастух Л. Командоутворення як важливий напрям управління закладами загальної середньої освіти в умовах реалізації концепції «Нова українська школа» / Л. Пастух // Актуальні проблеми психології. – Т. 1. – Вип. 57. – URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v1/i57/9.pdf>

47. Пащенко В. Основні підходи до процесу командо утворення як передумови створення командно-цільової мотивації для нових членів професійної групи / В. Пащенко // Collection of Scientific Papers «SCIENTIA», (October 28, 2022; Kraków, Poland). – 2022. – URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/515>

48. Радченко В.М. Бізнес-симуляції як інструмент організаційної діагностики компанії – URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32612236.pdf>
49. Ремпель Ж. О. Концептуальні підходи до розуміння феномену «командоутворення» / Ж. Ремпель // Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць. – 2015. – № 2(8). – С. 192-198.
50. Розподіл ролей в команді за Р. Белбіном: як сформувати ефективну робочу команду – URL: <https://britishmba.in.ua/rozpodil-rolei-v-komandi-za-r-belbinom-iak-sformuvaty-efektyvnu-robochu-komandu/>
51. Сидоренко Н. Сучасні тенденції розвитку публічного управління / Н. Сидоренко // Аспекти публічного управління. – 2022. – № 10(3). – URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/946/921>
52. Сім ключових принципів організації роботи команди для максимальної продуктивності – URL: <https://alterego.digital/ua/blog/how-to-organize-team-work-for-maximum-productivity>
53. Соціально-психологічні методи управління персоналом підприємства – URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14628/>
54. Сутність управлінської команди – URL: https://stud.com.ua/6579/menedzhment/sutnist_upravlinskoyi_komandi
55. Теорія організації. В 3-х частинах. Ч. 2 : конспект лекцій та матеріали для самостійного опрацювання з дисципліни (за вимогами кредитно-модульної системи) / О. А. Комарова, А. В. Залевський. – Кіровоград : КЛА НАУ, 2012. – 266 с.
56. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник для здобув. Ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г.А. Мохонько; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 4,8 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 512 с.
57. Типологія команд та технологія побудови – URL: <https://referatss.com.ua/work/tipologija-komand-ta-tehnologija-pobudovi/>

58. Управління персоналом / О.Д. Матросов, В.Г. Дюжев, В.О. Матросова та ін.; 2-е вид., доп. та перероб. – Х.: НТУ «ХПІ», 2009. – 248 с.
59. Управління персоналом: навч. посіб / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. – К.: КОНДОР, 2012. – 324 с.
60. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.
61. Формування команд – URL:
<https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php>
62. Харун О. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств / О. Харун // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 10(2). – URL:
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10\(2\)__29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10(2)__29)
63. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. / Храмов В.О., Бовтрук А.П. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.
64. Чорна Т. Зміст наукової дефініції «команда»: вітчизняний та зарубіжний підходи / Чорна Т. // Науково-практична конференція «Особистість у просторі проблем XXI століття» : програма і матеріали, 25 лютого 2021 року, Київ, Україна / Національний університет «Києво-Могилянська академія». – Київ : НаУКМА, 2021. – С. 91-93.
65. Шерстюк О. Моделі та методи компетентісно-рольового формування команди проекту : автореф. дис. ... канд. техн. наук : спец. 05.13.22 – Управління проектами та програмами / О. І. Шерстюк ; наук. керівник В. Д. Гогунський ; Одес. Нац. політехн. ун-т. – Одеса, 2017. – 23 с.
66. Шкільняк М. Менеджмент: Навчальний посібник / Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. – Тернопіль: Крок, 2017 р. – 252 с.

67. Що таке hard skills і soft skills: як нас оцінює роботодавець – URL: <https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec>

68. Що таке командна робота, чому вона така важлива і як впливає на успіх? – URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-komandna-robota>

69. Юрчук Н. П. Мотивація персоналу в системі управління банку / Н. П. Юрчук, Д. В. Захарчук // Агро-світ. – 2018. – № 9. – С. 64-70.

70. Як вибудувати ефективну команду одnodумців? – URL: <https://hurma.work/blog/yak-vibuduvati-efektivnu-komandu-odnodumcziv/>

71. Якими будуть основні 10 навичок у 2025 році – Всесвітній економічний форум опублікував список – URL: <https://nus.org.ua/news/yakumu-budut-osnovni-10-navychok-u-2025-rotsi-vsesvitnij-ekonomichnij-forum-opublikuvav-spysok/>

72. Edmondson Amy. How to turn a group of strangers into a team. – URL: https://www.ted.com/talks/amy_edmondson_how_to_turn_a_group_of_strangers_into_a_team/transcript#t-11211

73. Katzenbach J.R. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization / Katzenbach, J.R., Smith, D.K. // Boston: Harvard Business School. – 1993. – URL: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>

74. Lewis-McClear K. Psychological contract breach and the employment exchange: perceptions from employees and employers / K. Lewis-McClear, M. Taylor // Paper Presented to the Academy of Management, San Diego. – URL: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>.

75. MIT Information Services and Technology. Guide for Creating Teams: Definition of Teams / MIT Information Services and Technology. – URL: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>.

76. Team // Online Etymology Dictionary. – URL: <https://www.etymonline.com/word/team>

77. Team Development. Meaning, Stages and Forming an Effective Team – URL: <http://www.managementstudyguide.com/team-development.htm>.

78. Team Technology. The Basics of Team Building / Team Technology. – 2006. – URL: <http://www.teamtechnology.co.uk/tt/t-articl/tb-basic.htm>.

79. Tuckman B. Developmental Sequence in Small Groups / B.W. Tuckman. // Psychological Bulletin. – 1965. – pp. 384-399.

80. Understanding Team. What is a Team? – URL: <http://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm>

81. Beer M. Organization Change and Development: A System View / Beer M. Scott, Foresman&Co, Glenview, 1980. – 122 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальний лист Анкета співробітника управління

Шановні співробітники, ця анкета проводиться з метою вивчення необхідності формування командної системи управління.

Вам буде запропоновано кілька питань, виберіть варіант відповіді, який найбільше відповідає вашій думці. Якщо в списку немає варіанта відповіді, впишіть свій варіант у відведеному для цього місці. Необхідно відповісти на всі запитання.

Заповнення анкети займе у вас 5-10 хвилин.

1) Чи згодні Ви із твердженням: «Наш колектив – справжня команда»?

- a. Цілком згоден
- b. Скоріше так, ніж ні
- c. Швидше ні, ніж так
- d. Важко відповісти
- e. Цілком не згоден

2) Чи трапляються у Вашому колективі конфлікти?

- a. Ніколи
- b. Рідко, робочі моменти
- c. Часто

3) Чи знаються на нарадах у конфліктних ситуаціях?

- a. Так
- b. Ні

4) Закінчіть фразу: «Команда для мене – це...»

5) Оцініть за 10-ти бальною шкалою, наскільки атмосфера в колективі впливає на вашу працездатність на вашу думку? (1 – зовсім не впливає, 10 – дуже сильно впливає)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6) Оцініть за 5-ти бальною шкалою пріоритетність факторів, що впливають на задоволеність вашого місця роботи (кожну цифру шкали 1-2-3-4-5 можна використовувати лише один раз)

Зручне місце розташування роботи

Висока заробітна плата
Престижність організації
Хороші стосунки у колективі
Кар'єрне зростання

7) Чи організовує Вам керівництво спільні культурні заходи?

- a. Дуже часто
- b. Іноді
- c. Ніколи

8) Чи згодні Ви із твердженням: «Корпоративні культурні заходи сприяють згуртуванню колективу»?

- a. Цілком згоден
- b. Скоріше так, ніж ні
- c. Швидше ні, ніж так
- d. Важко відповісти
- e. Цілком не згоден

9) Які корпоративні заходи Ви хотіли б додати до Вашого колективу?

- a. Активний відпочинок
- b. Корпоративні свята
- c. Розвиваючі тренінги
- d.

Інше

Дякую за участь в опитуванні!