

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
Кафедра соціальних технологій

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

О.М. Котикова

«_____»_____ 2020р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«МАГІСТР»

**Тема: «КОМАНДОУТВОРЕННЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА У
СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ»**

Виконавець: Міщенко Дар'я Анатоліївна

**Керівник: доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри
соціальних технологій Котикова Олена Михайлівна**

Нормоконтролер: _____ Н. Є. Новікова

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ	7
1.1. Основні етапи та методи організації успішної діяльності менеджера соціальної сфери.....	7
1.2. Процес розробки плану особистої праці менеджера соціальної сфери	15
1.3. Технології управління персоналом у соціальній роботі	20
Висновки до першого розділу	30
РОЗДІЛ 2: КОМАНДОУТВОРЕННЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	32
2.1. Характеристика рольових підходів до комплектування команд в організації.....	32
2.2. Основні етапи процесу командування в організації.....	42
2.3. Моніторинг ефективності команди в організації.....	49
Висновки до другого розділу.....	52
РОЗДІЛ 3: ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМАНДОУТВОРЕННЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	54
3.1. Соціально-психологічна діагностика рівня роботи команди в організації.....	54
3.2. Практичні рекомендації з використання командування як технології забезпечення ефективної роботи менеджера соціальної сфери в організації..	70
Висновки до третього розділу.....	85
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Актуальність. Менеджмент соціальної роботи виступає як елемент, складова частина соціального управління в цілому. У зв'язку з цим, він несе на собі загальні характеристики й ознаки соціального управління. Разом з тим, існують й певні специфічні характеристики, пов'язані з особливостями соціальної роботи як об'єкта управління.

Для здійснення управління соціальною роботою на всіх ієрархічних рівнях доцільно спиратись на теоретичні та методичні засади сучасного менеджменту, зокрема: розглядати установу соціальної роботи як соціальну організацію та об'єкт менеджменту соціальної роботи; виділяти в якості суб'єкта менеджменту соціальної роботи управлінський персонал (тобто менеджерів-фахівців), змістом роботи якого є реалізація таких основних управлінських функцій, як планування, організація, мотивація та контроль, а також об'єднуючих функцій – прийняття рішень і комунікації; доцільно здійснювати структурування управлінської діяльності в установах соціальної роботи, виділяючи в них відповідні рівні управлінської діяльності; вищий, середній та низовий, передбачаючи при цьому й відповідні вимоги до професійно-кваліфікаційної підготовки управлінського персоналу кожного ієрархічного рівня.

Необхідність формування команди може виникати в різних ситуаціях розвитку організації. Швидкі зміни ставлять ряд завдань, пов'язаних з командоутворенням. Найбільш часто виникає запит на формування оперативних команд для роботи в умовах обмеженого часу; згуртування з метою більш результативного обміну інформацією, посилення креативності та об'єднання зусиль для досягнення цілей організації в цілому; згуртування співробітників усередині підрозділу (відділу) з метою підвищення ефективності управління підлеглими і підвищення працездатності підрозділу; поліпшення психологічного клімату.

Грунтовні дослідження з даної проблеми серед вітчизняних вчених проводили Ю. Возна, М. Томчук, Т. Зінкевіч-Евстігнеєва, Д. Фролов, Т. Грабенко. Висвітленню проблеми управління в соціальній сфері присвячено праці Ю. Афоніна, М. Головатого, М. Лукашевича, Є. Дєдова та інших.

Наразі існує низка невирішених питань з приводу вивчення командування як технології забезпечення ефективної роботи менеджера у соціальній сфері й зумовили вибір теми нашого дослідження: **«Командування як технологія забезпечення ефективної роботи менеджера у соціальній сфері».**

Об'єкт – технології ефективної роботи менеджера у соціальній сфері.

Предмет – командування як технологія забезпечення ефективної роботи менеджера у соціальній сфері.

Мета – зробити порівняльний аналіз використання командування як технології забезпечення ефективної роботи менеджера у соціальній сфері в державній та приватній організації.

Завдання:

1. Здійснити теоретичний аналіз засад та технологій організації успішної діяльності менеджера у соціальній сфері.

2. Теоретично описати командування як технологію забезпечення ефективної роботи менеджера у соціальній сфері.

3. Зробити порівняльний аналіз використання командування як технології забезпечення ефективної роботи менеджера у соціальній сфері в державній та приватній організації.

4. Розробити практичні рекомендації з використання командування як технології забезпечення ефективної роботи менеджера у соціальній сфері в організації.

Для розв'язання поставлених завдань нами використано комплекс **методів дослідження:** *теоретичні* – аналіз, синтез педагогічної, психологічної, соціологічної та соціально-педагогічної літератури; *емпіричні* – опитування, анкетування, бесіди; метод включеного спостереження.

Гіпотеза: використання командоутворення як технології управління підвищує ефективність роботи менеджера у соціальній сфері.

Експериментальна база: нами було проведено дослідження в Центрі соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району (вибірку склали 23 працівника організації, які працюють в команді) та в компанії Virtuase (міжнародна компанія, яка зосереджується на впровадженні, технічному обслуговуванні та підтримці платформи Guidewire) – вибірку склали 24 працівника компанії.

Наукова новизна одержаних результатів. Дослідивши проблему у повному обсязі, важливим здобутком наукової роботи є розробка практичних рекомендацій з використання командоутворення як технології забезпечення ефективної роботи менеджера соціальної сфери на основі позитивних аспектів ефективної роботи менеджера компанії Virtuase.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати експериментального дослідження використання командоутворення як технології забезпечення ефективної роботи менеджера соціальної сфери можуть бути використані як для подальшого вивчення даної проблеми, так і для того, щоб, базуючись на теоретичних, організаційно-методологічних засадах було можливе її впровадження у практичній діяльності менеджерів, соціальних працівників, психологів, педагогів тощо.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, 4 додатків. Обсяг основної роботи – 100 сторінок. Список використаної літератури включає 98 найменування (викладених на 10 сторінках). Робота містить таблиці, рисунки та діаграми.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

1.1. Основні етапи та методи організації успішної діяльності менеджера соціальної сфери

Соціальна сфера, як і будь-яка інша, потребує відповідного управління, тобто вона може існувати самостійно, довільно, без певного управлінського втручання. При цьому треба виходити із загальних принципів, що обумовлюють суть і зміст соціального управління взагалі. Вони, зокрема, детально розроблені і обґрунтовані в працях відомого українського вченого Г. Щокіна, і насамперед у великій монографії «Соціальна теорія і кадрова політика» [45].

До проблем менеджменту соціальної роботи звертались такі вітчизняні науковці, як М. Лукашевич, К. Шендеровський, А. Капська, І. Мигович, В. Бех, С. Толстоухова, І. Пінчук, М. Туленков, М. Панасюк, І. Петрова, М. Синицький, В. Коростильова та ін.. Серед російських учених більш відомими є праці Є. Комарова, А. Войтенко.

За таких обставин значно актуалізується проблема осмислення сутності та змісту менеджменту соціальної роботи, дослідження його структурно-функціональних і предметно-технологічних характеристик, що вимагає, перш за все, звернутись до концептуальної еволюції його теоретичних витоків [8].

Характерні риси та навички гарного керівника, визначені Чейзом: навички ведення переговорів і здатність переконувати; завоювання і збереження довіри громадськості, зокрема через використання засобів масової інформації; оскільки час перебування на посаді обмежений, виражена необхідність здатність швидко навчатися і швидко виносити рішення; навички в керівництві персоналом; готовність до ненормованого робочого дня.

Формування менеджера здійснюється через активний саморозвиток.

Напрямок саморозвитку визначає самоспостереження, самооцінка, інформація, отримана із-зовні (консультації, наради, індивідуальні співбесіди, тощо). Саморозвиток передбачає визначення його мети, критичну самооцінку, самоконтроль. До основних засобів самовпливу належать: самозобов'язання, самопримус, самопереконавання, самозвіт, тощо.

Самооцінка та самопізнання повинні динамічно відповідати системі показників, які вимагаються від керівників на різних рівнях управління. Не можна вимагати однакового обсягу певних знань від головного лікаря та старшої медсестри. Обсяг спеціальних знань зменшується для кожного наступного щабля управління [5].

Аналізуючи специфіку управління закладом соціальної роботи, слід зазначити, що вона походить від головного призначення закладу – надання допомоги клієнту для виходу із складної життєвої ситуації.

До таких особливостей відносять:

- 1) невідповідність соціальної допомоги у часі з результатами (для управління закладом практично неможливе точне прогнозування та вимірювання результатів управління);
- 2) важливість як кінцевого, так і проміжних результатів управління закладом соціальної роботи;
- 3) обмеженість використання директивних методів управління на користь методів мотивації, переконання, створення ситуації успіху та зацікавленості;
- 4) пріоритет контактного управління;
- 5) значна вікова розбіжність груп людей – учасників процесу управління (персонал і клієнти різного віку);
- 6) характер соціальної інформації в управлінських відносинах у закладах соціальної роботи;
- 7) обов'язкова компетентність керівників закладів соціальної роботи.

Управління закладом соціальної роботи за змістом управлінської діяльності та орієнтованістю на процес надання соціальної допомоги відрізняється також і від управління соціальною роботою на державному та регіональному рівнях [12].

Отже, при управлінні закладом соціальної роботи необхідно враховувати як загальні управлінські закономірності, так і специфіку управління соціальною організацією.

У порівнянні з іншими видами діяльності в організації, управлінська діяльність має свої особливості, що проявляються в її характері, меті, предметі, результатах і засобах, які використовуються. В зв'язку з цим до управління соціальною роботою можна віднести слова В. Афанасьєва про те, що управляти людьми – це, насамперед, навчати їх тому, що і як робити [5].

У сучасних організаціях виділяють наступні види поділу праці менеджерів [12]:

1. Функціональний – ґрунтується на формуванні груп із працівників управління, які виконують однакові функції менеджменту: планування, організація, контроль та ін.

Відповідно до цього одні працівники органу управління спеціалізуються на плануванні, інші на організації виконання планів, а треті – зосереджені на контролі тощо.

2. Структурний – будується, виходячи з характеристик об'єкта управління (організаційна структура служби, масштаби і сфери її діяльності).

3. Технологічний (професійно-кваліфікаційний) – враховує види і складність робіт, що виконуються.

Базові операції (функції), які виконує менеджер:

1. Визначає мету організації і вирішує, що необхідно зробити для її досягнення, забезпечує її реалізацію шляхом постановки конкретних завдань.

2. Менеджер організовує, класифікує роботу, розподіляє її, створює необхідну організаційну структуру, підбирає відповідний склад працівників і виконавців.

3. Забезпечує спонукальні мотиви. Досягає необхідної узгодженості дій всього колективу.

4. Аналізує діяльність організації, визначає нормативи, а також оцінює діяльність всіх осіб.

5. Забезпечує професійне зростання працівників у залежності від того, як вони виконують свої функції; менеджер або сприяє їх зростанню або навпаки.

Функції менеджера-керівника [8]:

1. Функції-процеси:

а) функції попереднього управління: цілепокладання, прогнозування, планування; б) функції оперативного управління: організація процесу виробництва, організація процесу праці, стимулювання і мотивація праці; в) функції заключного управління: контроль, облік, аналіз.

2. Функції-завдання: представницька; кадрова; соціальна; юридична; інформаційна; координаційна.

Управлінські ролі менеджерів:

1) роль щодо ухвалення рішення; 2) інформаційна роль; 3) роль керівника.

Вимоги до професійної компетенції менеджерів соціальної роботи:

1) знання і розуміння природи управлінської праці і процесів менеджменту; 2) знання посадових і функціональних обов'язків менеджера, засобів досягнення цілей і підвищення ефективності роботи організації; 3) уміння використовувати сучасну інформаційну технологію і засоби комунікації, які необхідні в управлінському процесі; 4) володіння мистецтвом управління людьми; 5) володіння мистецтвом налагодження зовнішніх зв'язків; 6) здатність до самооцінки, уміння робити правильні висновки і безперервно підвищувати кваліфікацію (тобто свої знання й уміння).

Вимоги до сучасного менеджера [9]: здатність керувати собою; розумні особисті цінності, чіткі особисті цілі; навичка вирішувати проблеми; винахідливість і здатність до інновацій; висока здатність впливати на оточуючих; знання сучасних управлінських підходів; здатність управляти; уміння навчати і розвивати підлеглих; здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

На сьогоднішній день не існує загальноприйнятого поняття, що визначає систему якостей особистості менеджера соціальної роботи. В науковій

літературі знаходять наступні поняття – «особові якості» (Є. Холостова, М. Галагузова, О. Безпалько), «професійно важливі якості» (В. Шадриков, Р. Овчарова, З. Фалінська), «професійно обумовлені особові якості» (Р. Вайнола), «професійні якості» (О. Гура). До того ж в літературі із менеджменту зустрічаються підходи до визначення якостей менеджера (А. Файоль, М. Вудкок, Д. Френсис), «структура особистості менеджера» (Лі Якока), які не зовсім співпадають між собою.

Завданнями менеджера і керівника любого рівня є: пізнання свого суб'єкта управління; виявлення факторів, закономірностей і причин, які впливають на його поведінку; розгляд загальноживаних і часткових методів впливу з метою отримання необхідного результату; визначення методів аналізу або експерименту застосування запропонованих підходів до свого об'єкта; застосування відібраних методів; аналіз отриманих результатів, корекція і модифікація методів управління щодо своєї системи [19].

Якщо імідж позитивний, що означає позитивну установку, то результати діяльності менеджера, переговорів з партнерами, здійснення проектів будуть більш успішними. Негативний імідж негативно впливає на результати діяльності менеджера і організації в цілому [28].

Конструювання, створення позитивного іміджу менеджера, управління враженням – вельми багатогранний та складний процес, павука і мистецтво одночасно. Вдалий імідж дозволяє правильно себе позиціонувати. В залежності від ситуації менеджер може стати мудрим і досвідченим або навпаки – емоційним, імпульсивним. Всі ці системи іміджевих ярликів може побудувати дослідний іміджмейкер [19].

Імідж менеджера складається з багатьох деталей: відповідний дрес-коду зовнішній вигляд, вербальні і невербальні прояви людини (вміння правильно говорити, рухатися, жестикулювати, висловлювати емоції, вибудовувати комунікації і взаємодіяти з оточуючими та ін.). Для оволодіння позитивним іміджем в організаціях проводяться спеціальні тренінги, а керівники компаній

отримують, як правило, консультації безпосередньо у персонального іміджмейкера.

Кінцева мета керівника у галузі охорони здоров'я – підтримувати та зміцнювати здоров'я населення. Хоча громадяни самі несуть відповідальність за стан власного здоров'я, багато чого в процесі дотримання їх здоров'я в належному стані можуть зробити саме керівники організацій охорони здоров'я, працюючи злагоджено з лікарями, медсестрами та іншими представниками сфери охорони здоров'я [3].

Економічні, політичні та соціальні сили вивели систему охорони здоров'я за межі досить-таки реактивної моделі – лікування гострих станів – і підняли її на рівень більш цілісної моделі, у якій наголос робиться на благополуччі населення.

Щодо ролі керівника в діяльності організації, то існує кілька концепцій, на яких слід зупинитись детальніше.

Традиційна концепція. В межах традиційної концепції існує дві різні школи – функціональна та школа людських відносин.

У функціональній моделі роль керівника представлена виконанням основних видів управлінської діяльності, таких як: планування, організаційна робота, укомплектування штатів, керівництво і контроль. Ця класична модель допускає, що вказані основні функції управління будуть виконуватися в будь-якій організації, і що вони є ключовими елементами управління. Дійсно, в своїй найпростішій формі модель доводить, що вищезазначена діяльність і є управлінням. Зосереджуючись на формальних аспектах управління, функціональна модель підкреслює важливість застосування наукових методів для точного визначення функцій керівника [5].

Знання та розуміння керівником соціальних потреб людей і того, як вони задовольняються на роботі, стають ключовими елементами ефективного управління. В цьому контексті неформальні стосунки в організації перестають бути неофіційною, недоречною і інколи клопіткою складовою її діяльності; навпаки, вони стають головним елементом успіху організації. У цій моделі,

таким чином, увагу зосереджено на обов'язках керівників створювати підтримувати колективну ефективну працю; створювати атмосферу відвертості, довіри і підтримки, а також систему співучасті у прийнятті рішень [32].

Керівник-індивідуальність – стара, але все ще популярна концепція ролі керівника. Така точка зору витримала перевірку часом. Цей погляд на керівника, який досі зберігся, підкреслює значення лідерства та можливості керівника-особистості. Дана концепція наближається до заперечення, або, принаймні, ставиться з недовірою до можливості навчитись управлінню і виразно зрозуміти, що лідерами скоріше народжуються, ніж стають [31].

На технічному рівні відбувається діяльність по виготовленню продукції організації; тобто, саме тут виконується робота. Управлінський рівень керує технічним рівнем, забезпечує необхідні ресурси для організації і знаходить замовників на вироби або на послуги. Інституційний, або установчий рівень представляє ту частину оточення, через яку організація повинна забезпечувати собі ринки збуту і законність свого існування [8].

У практичній діяльності по проведенню в життя політики організації керівникам дуже важливо звертати увагу на всі потреби працівників, якщо організація хоче, щоб ті повністю розкривали свій потенціал. Наприклад, якщо допустити таку неукомплектованість штатів, що штатним медсестрам доведеться працювати від зорі до зорі, без достатнього відпочинку, то, імовірно, це знизить їх бажання надавати пацієнтові високоякісну допомогу і працювати творчо. В періоди скорочень працівників, коли немає гарантій постійної зайнятості, прагнення робітника гарантувати собі безпеку впливає на такі риси поведінки, як співробітництво та ініціативність [30].

Мотивація – це процес спонукання себе чи інших до цілеспрямованої поведінки, направленої на досягнення певної мети.

Процес мотивації часто починається з потреб, які відображають відсутність чогось у людини.

Потреби безпеки охоплюють фізичну безпеку і емоційне оточення. На робочому місці потреби безпеки задовольняються: безперервною роботою

(ніяких звільнень), наявністю конфліктної комісії (щоб захиститися від випадків свавілля), відповідним страхуванням здоров'я і договором про умови відставки чи виходу на пенсію (впевненість у майбутньому на випадок хвороби або можливої відставки).

Потреба у почутті причетності охоплює соціальні процеси. Сюди входить потреба в любові і прихильності, а також необхідність бути прийнятим колом собі подібних. Для більшості людей ці потреби задовольняються за межами роботи поєднанням сімейних і суспільних зв'язків, а на роботі – дружніми стосунками. Керівник повинен сприяти задоволенню цих потреб за допомогою заохочення соціальних зв'язків і робити так, щоб працівники почували себе членами команди або робочої групи. Чуйність до сімейних проблем працівник також допоможе йому задовольнити цю потребу [21].

Вони можуть також дати більш складні робочі завдання і створити інші можливості для працівників, щоб ті змогли відчуття досягнення. Потреби в самореалізації, які знаходяться на вершині ієрархічної піраміди, включають усвідомлення і реалізацію працівниками своїх потенційних можливостей через безперервний ріст і розвиток особистості. Вони найбільш важкі для визначення і задоволення керівниками, враховуючи індивідуальні розбіжності цілей. Однак, дозволяючи працівникам брати участь у прийнятті рішень і даючи можливість дізнаватись щось нове про свою роботу, можна сприяти самореалізації. Отже, результативна праця приведе до задоволення потреб, а не навпаки [16].

Методи організації ефективної роботи менеджера. Після встановлення цілей починають власне планування праці. Керівнику важко або й неможливо розробити конкретні плани на більш-менш тривалий період, тому що під впливом не передбачених раніше факторів їх доведеться постійно переглядати.

Менеджер постійно піддається стихійному перебігу подій, не керує власним часом, він втрачає здатність і можливість відрізнити головне від другорядного, побачити за конкретними ситуаціями більш фундаментальну проблему. Його рішення 16 набувають характеру оперативного погашення

конфліктів. По суті, виконуючи роль генерального диспетчера, такий менеджер не виконує своїх першочергових обов'язків. Залишаються невирішеними перспективні проблеми, а це в свою чергу породжує багато нових проблем. Нерідко буває і так, що менеджери великого значення надають проблемам і перспективним питанням [29].

Слід мати на увазі й те, що організація власної праці – це турбота самого менеджера. Невпорядкованість робочого дня, постійна зайнятість, безперервна зайнятість у справах, які потребують вдумливого, планомірного вирішення, створюють у самому апараті управління такий стиль роботи, який призводить до нераціонального використання часу в усіх підрозділах.

Щоб правильно спланувати розподіл часу між різними видами діяльності, необхідно перш за все його класифікувати за певними ознаками. За змістом роботи поділяють на економічні, технічні, комплексні тощо. Роботи розрізняються: за характером спонукальних причин (особиста ініціатива, ініціатива підлеглих, вказівки зверху, ініціатива громадських організацій); за періодом, що охоплюється керівною діяльністю (питання перспективні, поточні та ін.); за формами діяльності (індивідуальна робота, збори, наради, прийом відвідувачів, телефонні розмови, відвідання робочих місць та ін.).

1.2. Процес розробки плану особистої праці менеджера соціальної сфери

Планування має бути як довгостроковим (рік, квартал, місяць), так і оперативним (тиждень, один день). Починати треба з довгострокового плану. Для цього необхідно скласти перелік найбільш важливих робіт року, кварталу, місяця, а потім встановити терміни їх початку і закінчення. До цих робіт належать, такі, які повторюються із року в рік. Наприклад, річний звіт, збори трудового колективу щодо підсумків року та ін. Існує практика складання робочих графіків на один день, тиждень, рідше – декаду чи місяць. Ці графіки дисциплінують не тільки працю самого менеджера, але і підпорядкованого

йому колективу. План має чітко визначати час на роботу з документами, прийом відвідувачів, перебування в структурних підрозділах, участь у зборах акціонерів і трудового колективу, проведення нарад з підлеглими тощо [15].

Розробка такого плану створює нормальний ритм роботи апарату управління, забезпечує черговість виконання завдань, дає можливість виділити час для творчої роботи, інноваційної діяльності, підвищення кваліфікації. Тут менеджер компетентно і завчасно може займатися постановкою і вирішенням стратегічних питань, продуктивно працювати.

Процес розробки плану особистої праці менеджера пропонується здійснювати за схемою, наведеною на рис. 1.1.

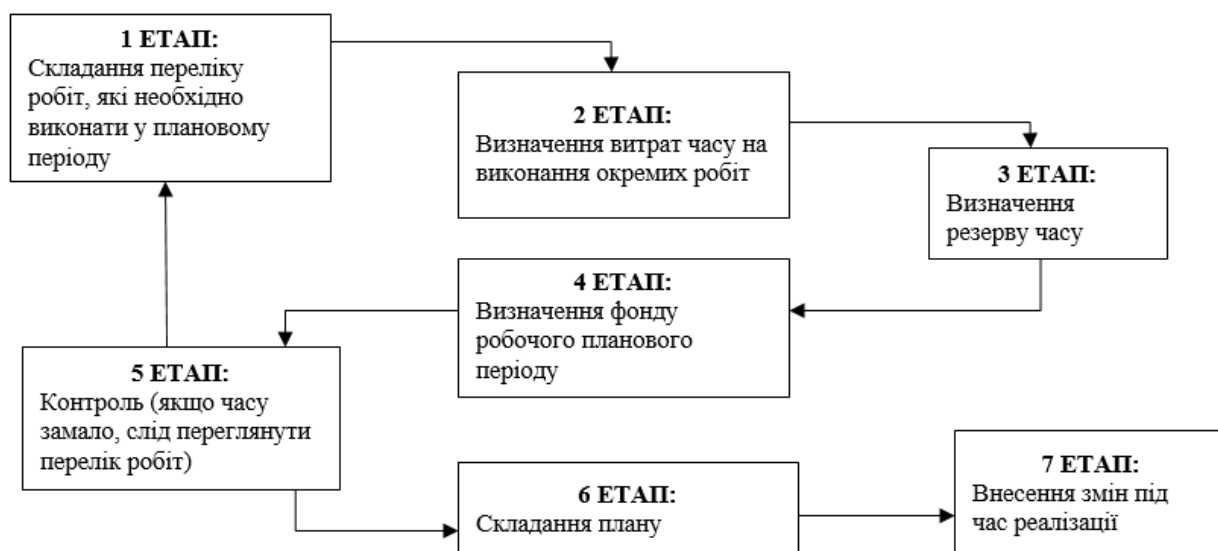


Рис. 1.1. Схема процесу планування особистої праці менеджера

Перший етап: менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду. Це можуть бути завдання з перспективного переліку справ, не виконаних у минулому періоді, інші справи, завдання, які періодично виникають. Перелік робіт слід складати у письмовій формі. Наприклад, у переліку справ на день відображають такі питання: проведення нарад, прийомів, робота з документацією, поїздки, контроль, телефонні переговори тощо. На цій стадії достатньо лише наближеного ранжування завдань, тобто розподілу їх за ступенем важливості або терміновості [16].

Другий етап: після складання переліку робіт на плановий період необхідно визначити витрати часу, необхідного для виконання кожного виду роботи. Безумовно, це складне завдання, оскільки керівнику важко заздалегідь

передбачити, скільки часу потребує та чи інша робота. Тут багато залежить від складності та незвичайності вирішуваних завдань, досвіду і професіоналізму самого керівника, кваліфікації управлінського персоналу та інших факторів.

Разом з тим, тривалість деяких управлінських дій можна оцінювати досить точно. Наприклад, керівники заздалегідь регламентують тривалість прийому відвідувачів з особистих питань, нарад тощо [16].

Зрештою, оцінка витрат часу буде приблизною, що потребуватиме коригування їх в ході реалізації завдань. Разом з тим, встановлення тривалості робіт дисциплінує керівника, змушує його вкладатися у встановлені терміни. Не дарма кажуть, що робота забирає стільки часу, скільки його на неї виділено.

Третій етап: оскільки неможливо передбачити, які завдання потрібно буде виконати протягом планового періоду, слід зарезервувати час для непередбачених справ.

Четвертий етап: необхідно визначити фонд робочого часу планового періоду. При цьому, слід виходити з 5-6 годин на день. Таким чином, у тижневому плані за п'ятиденний тиждень загальний фонд робочого часу становитиме 40 годин., а для розв'язання планових завдань – не більше 30.

П'ятий етап: перш ніж остаточно встановити план власної роботи, необхідно здійснити контроль шляхом співставлення розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу. Якщо необхідні витрати часу перевищують фонд планового періоду, необхідно переглянути перелік планових робіт. Менеджеру слід проранжувати планові роботи з точки зору важливості і невідкладності їх і вилучити другорядні дії. Так, не дуже термінові справи можна перенести на наступний період. Слід також делегувати частину робіт підлеглим [18].

Шостий етап: менеджер складає план власної роботи до виконання. Для зручності їх рекомендується розробляти за допомогою щоденників часу, в яких відображають завдання, необхідні дії, номери телефонів, адреси та іншу інформацію.

Сьомий етап: корегування плану, за необхідності – внесення змін і доповнень. Завдяки встановленому резерву часу менеджер має змогу протягом планового періоду адекватно реагувати на можливі ускладнення в процесі реалізації тих або інших завдань, вирішувати непередбачені справи, займатися творчою роботою.

Якщо у менеджера немає особистого плану роботи, то в колективі виникає нервова напруга, що призводить до неякісного вирішення завдань, зниження результативності управлінської праці [30].

Засоби планування особистої роботи менеджера поділяються на традиційні і комп'ютерні.

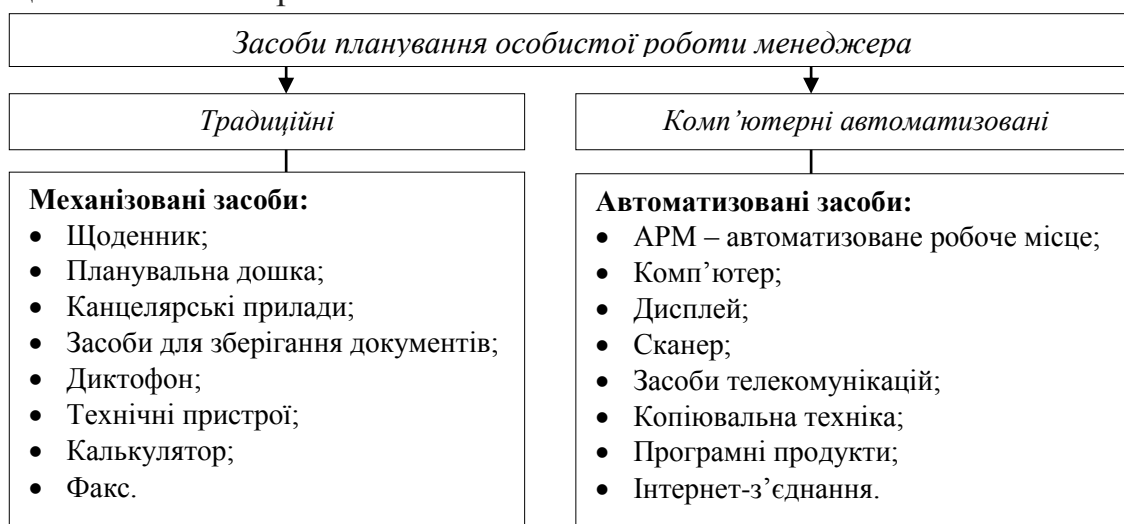


Рис. 1.2. Засоби планування особистої роботи менеджера.

Планування власної роботи не вимагає від керівника значних витрат часу. Для складання плану достатньо витратити наприкінці робочого дня 15-20 хвилин. Натомість переваги планування особистої праці менеджера набагато перевищуватимуть ці витрати. Зокрема, ще можливість змогу скласти план на наступний день, чітко уявити завдання, впорядкувати роботу протягом дня, подолати забудькуватість, сконцентрувати увагу на найважливіших завданнях, самодисциплінує під час виконання завдань, дає відчуття успіху в кінці робочого дня, підвищує задоволеність і мотивацію й у цілому сприяє ефективності праці [15].

Менеджмент – це процес, який забезпечує виконання людьми певних дій, і основою цього процесу є комунікації.

Комунікації – це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації. Проблема ефективних комунікацій – одна з ключових у діяльності керівників, оскільки за їх допомогою здійснюється обмін повідомленнями, що виражені різними символами та мають певне смислове навантаження. У процесі виконання фахових обов'язків між керівником та підлеглими виникає ряд перешкод [17].

Змістовні бар'єри – проблеми в розумінні змісту і значення відправленого або одержаного повідомлення. Вони поділяються у свою чергу на: фонетичні – використання елементів з інших мов і діалектів, дефекти мови і дикції, невиразність мови, порушення темпу мови, наявність значної кількості звуків і слів-паразитів; семантичні – вкладання різного змісту, використання жаргонів і слешів; стилістичні – неспівпадіння стилю мови комунікатора (відправника) зі змістом повідомлення; логічні – різні логічні системи доказів [5].

Індивідуальні бар'єри – проблеми, пов'язані з індивідуальними особливостями мислення чи роботи, які можуть визначатися фізичними недоліками, хворобами, і проблеми, пов'язані з особистими комунікативними навичками в одержанні і передачі інформації, що можуть визначатися невмінням слухати та висловлювати свою думку, поганою увагою при читанні, психічним настроєм, очікуваним задоволенням або незадоволенням від повідомлення

Соціально-культурні бар'єри – різний рівень розвитку соціального інтелекту. Вони поділяються на: етичні – неспівпадіння норм поведінки керівника і підлеглого; рольові – інтерпретація повідомлення з позиції «керівника» або «підлеглого»; бар'єри неавторитетності – низка авторитетності комунікатора; бар'єри світосприйняття – різні погляди на життя [5].

Міжособистісні бар'єри – проблеми психологічного клімату, системи цінностей і негативних установок учасників спілкування, відсутність інтересу учасників комунікаційного процесу один до одного і до повідомлення.

Організаційні бар'єри – проблеми, пов'язані з віддаленістю учасників комунікаційного процесу один від одного; зі спеціалізацією завдань; з розходженнями в сфері влади, авторитету і статусу осіб, які спілкуються; із власністю на інформацію; неефективним зворотнім зв'язком; незадовільною структурою підприємства; інформаційним перекручуванням.

Економічні, географічні та часові бар'єри – проблеми часових і грошових ресурсів, різного місця розташування і впливу часу на одержання повідомлення.

Зарубіжні науковці в сфері комунікацій ДжМ. Лейхіфф [41] і ДжМ. Пенроуз пропонують чотири основні правила подолання бар'єрів на шляху до ефективних організаційних комунікацій [69].

1.3. Технології управління персоналом у соціальній роботі

Для більш повного розуміння ефективності управління персоналом підприємств соціальної сфери необхідно знати, яким він був у минулому, тобто враховувати накопичений досвід в галузі організаційного менеджменту.

Управління людьми – головна задача менеджменту організації. Воно завжди ґрунтується на сукупності основних теоретичних та емпіричних передумов, що формують парадигму, на базі якої будується система управління організації [65, с. 51]. В теорії та практиці менеджменту відбулася зміна ряду парадигм. При різноманітності точок зору на визначення кількості парадигм та їх періодизації найчастіше зустрічається виділення чотирьох концепцій кадрових функцій в організаціях, що розвивалися у рамках трьох парадигм. Ці концепції можуть бути представлені таким чином: використання трудових ресурсів (кінець XIX ст. – 60-ті рр. XX ст.); управління персоналом (початок розвитку припадає на 20-ті рр. XX ст.); управління людськими ресурсами (початок розвитку – 50-ті рр. XX ст.); управління людиною (з 60-х рр. XX ст. і дотепер) [54, с. 62].

Кардинальна зміна парадигм – від економічної до організаційної – відбулася на Заході на початку XX ст. В Україні ці зміни почалися наприкінці

60-х рр. минулого століття і досі тривають, тому в країні ще має місце бюрократичне організаційне мислення.

Щодо третьої системи, яка в даний час одержала найбільше поширення в економічно розвинутих зарубіжних країнах, слід зазначити, що в Україні поки вона існує в теоретичному аспекті.

Зміст гуманістичної парадигми полягає у тому, що людина – головний суб'єкт організації та особливий об'єкт управління, член «організації-родини» (філософія японського менеджменту), що не може розглядатися як ресурс, а функція менеджменту полягає в «управлінні людською істотою».

Прогресивний досвід японського менеджменту продемонстрував життєздатність даної парадигми як на великих підприємствах, так і в малому бізнесі, що особливо важливо для України, де становлення ринкових відносин триває [12, с. 114].

Кадрова служба сучасної організації у країнах з ринковою економікою спирається на дослідницьку базу, консультативну допомогу. Як правило, розробка стратегії кадрової роботи, формування системи управління персоналом здійснюються вищим керівництвом організації. Одна з найбільш централізованих кадрових служб – в американських фірмах; ступінь її централізації поступається тільки фінансовій та правовим службам.

Усі підходи являють собою чотири вказані вище концепції, які можна зобразити у вигляді квадрата (рис. 1.3).

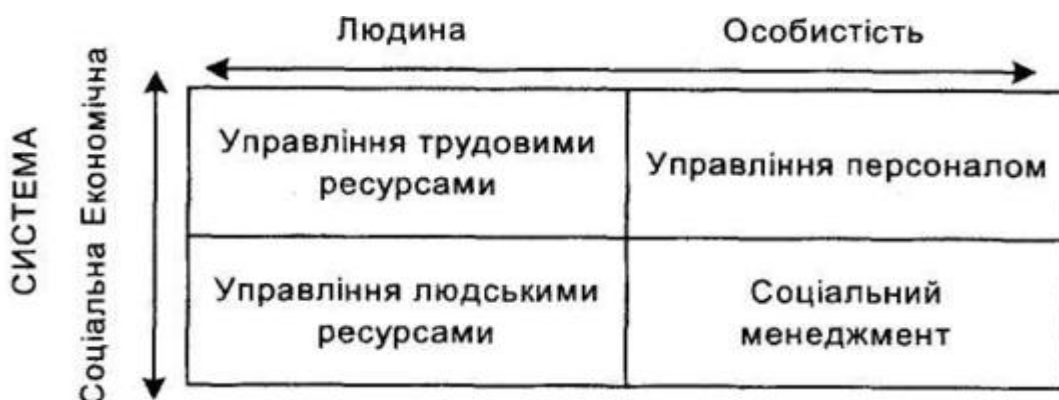


Рис. 1.3. Класифікація концепцій управління персоналом.

Сучасні підприємства змушені адаптуватися до ринкових відносин та конкуренції. Тому чинники, що визначають успіх на ринку, одночасно є

чинниками виживання організації. Кожен з них пов'язаний з діяльністю співробітників підприємства.

Критичними чинниками успіху, тобто такими, без яких він практично неможливий, є: розвиток персоналу, інновації, сильні та надійні партнери, орієнтація на клієнта; собівартість продукції, швидкість постачання, логістика та її стан; рівень кваліфікації персоналу та ін. [4, с. 94]

Ринок постійно змінюється. Організація змушена бути динамічною та спроможною адаптуватися не тільки до самих змін зовнішнього середовища, але і до їх швидкості. В цьому випадку організація повинна являти собою мобільний організм з єдиним стійким чинником – оновлення та безперервний розвиток.

Традиційна організація має виразну ієрархію, орієнтовану на контроль та організаційну структуру управління з твердо фіксованим завданнями підрозділів. Це – бюрократична організація.

Організація нового типу орієнтована на управління процесами та персоналом. Останнє має вирішальне значення.

Нині можна виділити три наукові підходи до управління людськими ресурсами в теорії і практиці менеджменту [17, с. 89].

Перший полягає у вивченні зміни рівня прибутковості від капіталовкладень у людський фактор: охорона здоров'я, навчання і виховання людей та ін. Зокрема, аналізується, як у результаті інвестицій змінюється продуктивність і якість праці.

Другий підхід пов'язаний із інституціональними факторами, які впливають на зовнішній і внутрішній ринок праці: ієрархія і правила, що регулюють відносини «роботодавець – найманий працівник», співвідношення попиту і пропозиції робочої сили.

Третій підхід спирається на концепцію відданості організації, ідентифікації працівників з підприємством. Цьому теоретичному підходу особлива увага надається фірмами Японії та деяких інших країн з ринковою економікою.

Залежно від того, якому підходу надається перевага, формується певна система управління. Система управління трудовими ресурсами розглядається в якості підсистеми управління виробництвом і характеризується як загальними для всієї системи рисами, так і специфічними, властивими їй як підсистемі.

Щодо механізму управління, то він становить певну сукупність форм, методів і способів впливу на процеси формування, розподілу (перерозподілу), розвитку і використання працівників у процесі реалізації розроблених програм і досягнення цілей організації [18, с. 102].

З-поміж внутрішніх причин окремо виділимо недоліки та прорахунки в управлінні кадровими процесами, прогалини в його нормативно-правовому забезпеченні: неурегульованість на нормативному рівні сфер компетенцій головних суб'єктів цієї діяльності, невизначеність механізму їх взаємовідносин, відставання технологій управління персоналом та їх нормативного забезпечення від сучасних вимог та існуючих стандартів, низький рівень управлінської культури керівників соціальних закладах, відсутність системи фахової підготовки працівників служб управління персоналом.

Управління людьми – головна задача менеджменту організації. Виділяють чотири основні концепції кадрових функцій в організаціях: використання трудових ресурсів, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною. Кадрова служба сучасної організації у країнах з ринковою економікою спирається на дослідницьку базу, консультативну допомогу, управлінську інфраструктуру. Сьогодні, поряд з суттєвими досягненнями у цій сфері ще не вдалося подолати негативні тенденції, що сьогодні визначають стан персоналу закладів соціальної сфери та результати його діяльності (падіння престижу соціальних професій, відтік кваліфікованих працівників та ін.) [14].

Однією з важливих задач менеджменту є раціональне використання людських ресурсів. Невипадково лауреат Нобелівської премії американський

Це ще раз підтверджує правомірність і доцільність розгляду змісту управлінської діяльності в закладі соціальної роботи з позицій теорії

менеджменту. Інакше кажучи, розглядати управління як процес реалізації основних управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю, за участю об'єднуючих процесів комунікації та прийняття рішень, а також керівництва («лідерства») як самостійної діяльності [15].

Переходячи до аналізу специфіки управління закладом соціальної роботи, слід зазначити, що вона походить від головного призначення закладу надання допомоги клієнту для виходу зі складної життєвої ситуації. До таких особливостей відносять: 1) невідповідність його у часі з результатами соціальної допомоги (для управління закладом практично неможливе точне прогнозування та вимірювання результатів управління); 2) важливість як кінцевого, так і проміжних результатів управління закладом соціальної роботи; 3) обмеженість використання директивних методів управління на користь методів мотивації, переконання, створення ситуації успіху та зацікавленості; 4) пріоритет контактного управління; 5) значна вікова розбіжність груп людей – учасників процесу управління (персонал і клієнти різного віку); 6) характер соціальної інформації в управлінських відносинах у закладах соціальної роботи; 7) обов'язкова компетентність із соціальної роботи керівників закладів.

Управління закладом соціальної роботи за змістом управлінської діяльності та орієнтованістю на процес надання соціальної допомоги відрізняється також і від управління соціальною роботою на державному та регіональному рівнях [19].

На завершення цієї частини дослідження зробимо деякі висновки та узагальнення.

1. Управління соціальною роботою виступає як складова соціального управління в цілому і несе на собі загальні характерні ознаки соціального управління. Разом з тим існують специфічні характеристики, пов'язані з особливостями соціальної роботи як об'єкта управління.

2. Управління соціальною роботою здійснюється на трьох рівнях соціальної організації – України в цілому, регіональному рівні й на рівні конкретного закладу соціальної роботи.

3. Для здійснення управління соціальною роботою доцільно на всіх рівнях спиратись на теоретичні та методичні засади менеджменту. Зокрема: як об'єкт управлінської діяльності розглядати заклад соціальної роботи; виділяти як суб'єкт управлінської діяльності в закладі соціальної роботи управлінський персонал, який реалізує управлінські функції: планування, організація, мотивація та контроль, а також об'єднуючих функцій – прийняття рішень і комунікації; доцільно, на наш погляд, структурувати управлінську діяльність у закладі соціальної роботи, виділяючи рівні: вищий, середній та низовий, передбачаючи при цьому відповідні вимоги до професійної управлінської підготовки персоналу кожного рівня.

Менеджмент соціальної роботи структурно складається з менеджменту організаційного, менеджменту персоналу та самоменеджменту.

У соціальних службах України практично ще немає професійних менеджерів. Є формалізовані управлінські одиниці в особі директора. Проблема зміни директорського, командного менталітету в соціальній роботі на менеджерський вже є досить актуальною. Спроби перенести без змін досвід зарубіжного менеджменту в практику нашої діяльності не дають позитивних результатів [32].

Менеджмент соціальної роботи набуває все більшого значення в плані забезпечення інноваційного підходу, міжсекторної співпраці соціальних служб, ефективності соціальної роботи з клієнтом тощо.

Суть управління людськими ресурсами в забезпеченні досягнень цілей організації соціальної сфери за рахунок комплектування її персоналом відповідної компетенції. Стратегія управління людськими ресурсам – визначення шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема [21].

Іншими словами, управління персоналом – це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників. Управління людьми є основою управління організації.

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми [13]: правові норми й акти – державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання; інструкції, організаційні схеми, нормування; накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Головні функції адміністративних методів – це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод [6, с. 71].

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів. За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку.

В умовах підприємств це – економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через: формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери; особистий приклад; задоволення культурних і духовних

потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочення; соціальний захист [26].

Для успішного розвитку, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом.

Аналізуючи специфіку управління закладом соціальної роботи, слід зазначити, що вона походить від головного призначення закладу – надання допомоги клієнту для виходу зі складної життєвої ситуації [14].

Крім цих базових методів управління персоналом, використовують систему методів, що наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Уточнення основних понять дослідження

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	1. Психологічно обґрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників 3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
Підбір кадрів	1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто 2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести,

	спрямованість	тести спеціальних здібностей, експерим
Розвиток персоналу	1. Рівень професійних знань, умінь, навичок і бажань працівника 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання 3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
Оцінка і розстановка кадрів	1. Відповідність працівника його робочому місцю. 2. Можливість подальшого співробітництва 3. Результати трудової діяльності 4. Місце працівника в системі колективу	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
Раціональне використання персоналу	1. Причини порушення дисципліни 2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі 3. Ефективність кадрової роботи	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва.

1) невідповідність його у часі з результатами соціальної допомоги (для управління закладом практично неможливе точне прогнозування та вимірювання результатів управління);

2) важливість як кінцевого, так і проміжних результатів управління закладом соціальної роботи;

- 3) обмеженість використання директивних методів управління на користь методів мотивації, переконання, створення ситуації успіху та зацікавленості;
- 4) пріоритет контактного управління;
- 5) значна вікова розбіжність груп людей – учасників процесу управління (персонал і клієнти різного віку);
- 6) характер соціальної інформації в управлінських відносинах у закладах соціальної роботи;
- 7) обов'язкова компетентність із соціальної роботи керівників закладів.

Управління закладом соціальної роботи за змістом управлінської діяльності та орієнтованістю на процес надання соціальної допомоги відрізняється також і від управління соціальною роботою на державному та регіональному рівнях.

Отже, управління закладом соціальної роботи має враховувати як загально-управлінські закономірності, так і специфіку управління соціальною організацією. Саме на такий підхід доцільно орієнтуватися при дослідженні змісту управлінської діяльності в закладах соціальної роботи.

Другою складовою виступають клієнти соціальної роботи, на організацію соціального обслуговування яких направлена діяльність відповідних організацій соціальної роботи різного рівня [17].

В соціальній сфері більше ніж в інших на проблеми управління персоналом найбільше впливають конфлікти. У процесі реалізації завдань організації найчастіше виникають ситуації, коли інтереси працівників або посадових осіб не збігаються. Це може призводити до конфліктів, що є насамперед наслідком невідповідності структури організації та поділу праці, а також і роз'єднаності людей з різноманітними ціннісними уявленнями. Практично всім соціальним системам властиві конфлікти. Вони характеризуються розбіжністю інтересів і ліній поведінки як окремих особистостей, так і груп осіб [5].

Персонал ХХІ століття – це найбільш кваліфікований персонал. Це покоління, для якого характерні більш тривалий життєвий строк і потреби

більш якісного рівня життя, ніж для попередників. У найближчому майбутньому прогнозується скорочення робочих місць та підвищення чисельності претендентів на ці місця. Підлеглі будуть виявляти більшу активність у діяльності організацій, ясніше розуміти свої цілі та отримувати задоволення від їх досягнення. Організаційна культура кардинально відрізнятиметься від попередньої: набуде більш демократичних рис і перестане бути авторитарною. В організації акцент буде перенесено на сумісну роботу, заохочення особистої зацікавленості та відповідальності, на визначення неповторного внеску людини у діяльність служби [9].

Отже, у підсумку можна констатувати, що все вище перераховане зумовлює створення менеджменту персоналу у контексті управління людськими активами. До останніх відносяться освіта, професійна кваліфікація, пов'язані з роботою знання, професійні навички, психометричні характеристики тощо.

Висновки до першого розділу

Соціальна сфера, як і будь-яка інша, потребує відповідного управління. В основі науки управління мають бути певні соціальні та економічні закони, в тому числі й специфічні.

До проблем менеджменту соціальної роботи звертались такі вітчизняні науковці, як М. Лукашевич, К. Шендеровський, А. Капська, І. Мигович, В. Бех, С. Толстоухова, І. Пінчук, М. Туленков, М. Панасюк, І. Петрова, М. Синицький, В. Коростильова та ін..

Істотною особливістю менеджменту соціальної роботи є характер його взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Необхідність такого взаємозв'язку визначається відкритим, динамічним характером системи закладу соціальної роботи.

Виходячи з особливостей професійної діяльності менеджера соціальної роботи й соціального працівника, з одного боку, і вимог, запропонованих до

управлінської підготовки, з іншого, виділяють не менш трьох груп основних якостей особистості спеціаліста, які найбільше впливають на ефективність управлінської діяльності; якості, що виявляються при здійсненні професійної діяльності, виражаються в ставленні фахівця до неї; якості, що характеризують особистість професіонала як суб'єкта специфічної діяльності – авторитетність, цілеспрямованість, компетентність, винахідливість, впевненість.

Управління закладом соціальної роботи має враховувати як загально-управлінські закономірності, так і специфіку управління соціальною організацією. Саме на такий підхід доцільно орієнтуватися при дослідженні змісту управлінської діяльності в закладах соціальної роботи.

Менеджмент соціальної роботи структурно складається з менеджменту організаційного, менеджменту персоналу та самоменеджменту.

У соціальних службах України практично ще немає професійних менеджерів. Є формалізовані управлінські одиниці в особі директора. Проблема зміни директорського, командного менталітету в соціальній роботі на менеджерський вже є досить актуальною. Спроби перенести без змін досвід зарубіжного менеджменту в практику нашої діяльності не дають позитивних результатів.

Для успішного розвитку, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом.

Отже, управління закладом соціальної роботи має враховувати як загально-управлінські закономірності, так і специфіку управління соціальною організацією. Саме на такий підхід доцільно орієнтуватися при дослідженні змісту управлінської діяльності в закладах соціальної роботи.

РОЗДІЛ 2

КОМАНДОУТВОРЕННЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Характеристика рольових підходів до комплектування команд в організації

Проблематика соціально-психологічних характеристик команди, механізмів та закономірностей її формування та розвитку поки ще не достатньо розроблена як на теоретичному, так і на емпіричному рівнях.

Соціально-психологічні аспекти командоутворення колективу, і саме це в кінцевому рахунку є його головним завданням. Керівник повинен допомогти підлеглим виробити єдину систему цінностей як фундаментальну основу організаційної культури, поставити надихаючі цілі, надихнути на отримання видатних результатів, створивши необхідні умови і забезпечивши засобами досягнення.

Наступний після визначення феномена «команди» – це питання про найбільш значущих ознаках команди. Багато американські вчені в якості найбільш значущою соціально-психологічної характеристики команди називають спільне бачення [7]. На думку цих авторів, вироблення спільного бачення дозволяє зняти явні і потенційні суперечності між членами команди за рахунок об'єктивації позицій кожного з їх відносно питань, пов'язаних з функціонуванням команди. Зазвичай при характеристиці команди відзначаються також взаємодоповнення за функціями і при розподілі ролей між членами команди. Сказане відноситься в першу чергу до способів позиціонування команди в цілому і окремих її членів зокрема. Термін «позиціонування» означає вироблення членами команди певної системи

позицій відносно один одного по самих різних критеріях: функціональне позиціонування, позиціонування точок зору тощо.

Однак і самі підлеглі часто не прагнуть бути командою в силу розповсюджуваних громадських установок на індивідуальну успішність. Але все ж командоутворення є популярним управлінським інструментом, тому пов'язані з ним питання не втрачають своєї актуальності. Можна навіть говорити про зниження уваги до даної галузі управління в умовах непрості комбінації позитивних і негативних факторів макросередовища діяльності підприємств [4].

Особливо актуальним є створення таких команд в мережевих структурах управління. Більш змістовної визнається класифікація, запропонована Я. Катценбаха і Д. Смітом [11].

Вона заснована на виявленні основного виду діяльності, яким займається група, як розрізняльної ознаки. В результаті пропонується розглядати три види команд:

1. Команди, зайняті підготовкою рекомендацій. Прикладами служать групи з аудиту, якості, безпеки. Їх діяльність є тимчасовою і спрямована на вироблення рекомендацій, готових до впровадження в господарську діяльність.
2. Команди, які займаються виготовленням конкретного продукту. Їх робота не обмежується часовими рамками. При керівництві ними важливо сосредоточиться на характеристиках продуктивності і ефективності.
3. Команди, які керують процесом. Тут ключовою умовою ефективного функціонування є чітке формулювання поставлених конкретних цілей, які спрямовані на досягнення загальних цілей організації. Варто окремо виділити такий тип, як управлінські команди.

Вони, за словами А. Пригожина, відрізняються від виконавських, творчих та інших тем, що створюються для прийняття рішень за інших. Природа таких команд обумовлює закономірні ієрархічні відносини всередині [8].

У ході позиціонування відповідальність у команді розподіляється так, щоб кожен її член в будь-який момент часу міг замінити будь-якого зі своїх

колег. Отже, якщо в команді в процесі позиціонування її членів відбувається гнучкий розподіл і перерозподіл відповідальності, то в колективі поряд з розподілом функцій жорстко розподіляється і відповідальність, а виконання спільної діяльності підпорядковується строгому порядку. Можливо, з цією обставиною пов'язана ще одна важлива характеристика команди – здатність швидко реагувати на зміни [45]. Іншими словами, командну поведінку відрізняється від усіх інших форм групової поведінки більшою гнучкістю, адаптивністю і прагненням до інновацій.

Іншою особливістю команди вважається притаманне її членам «розуміння один одного з півслова». Йдеться про вироблення деякого спільної мови, загального поля смислів як в змістовному плані, так і в способах комунікації. Цей ефект може бути досягнутий як за рахунок досвіду спільної роботи, так і за рахунок ретельного комплектування та командна робота, в результаті якої відбувається оволодіння відпрацьованими процедурами взаємодії.

На думку зарубіжних авторів, члени команди представляють собою навчених індивидумів, які є ефективними комунікаторами як всередині, так і за межами команди [11].

У вітчизняній соціальній психології найбільш близькою до сказаного виявляється спрацьованість (узгодженість, зіграність) колективу, що визначається як ефект поєднання і взаємодії індивідів, що характеризується максимально можливою продуктивністю (у спільній роботі) [31].

Ще однією відмінною рисою будь-якої команди є така якість, як її зв'язаність (cohesiveness). Для класичної соціальної психології змістовно подібним, але більш широким поняттям пов'язаності команди є термін згуртованість групи [6]. Нерідко зв'язаність є критичною характеристикою команди [9], вона відображає почуття приналежності до команди, командний «дух» і «командність» (teamness).

В якості ще однією відмінною риси дослідниками згадується здатність мотивувати членів команди до вчинення певних дій. Тут команда бачиться як привабливий мотиваційний концепт, за рахунок якого можна стимулювати

якісну роботу і включення працівників у загальний контекст групової активності.

Вона виступає в якості особливої форми організації людей, заснованої на продуманому позиціонуванні учасників, що мають загальне бачення ситуації і стратегічних цілей команди і володіють відпрацьованими процедурами взаємодії» [6]. Якщо відкинути деталі, пов'язані з тим, що дослідження в цій області проводяться в основному на матеріалі бізнесу, то стає очевидним, що команда являє собою групу високого рівня розвитку, тобто йдеться про формування колективного суб'єкта діяльності для досягнення спільних групових цілей.

Серед параметрів колективу найбільш близькими до командних характеристикам виявляються наступні:

- інтегрованість (характеризує ступінь взаємопов'язаності і взаємозалежності членів колективу);
- структурованість (означає чіткість і конкретність взаємного розподілу функцій, прав, обов'язків, відповідальності між членами колективу, визначеність його структури);
- організованість (представляє собою впорядкованість, зібраність, підпорядкованість певним порядком виконання спільної діяльності);
- вмотивованість, яка виражає активну, зацікавлену і дієве ставлення (спонукання) до спільної діяльності [32].

Іноді до аналізу команд підходять, виділяючи різні види команд. Так, Т. Базаров пропонує наступні описи типів команд [6].

«Комбінат». Основна психологічна характеристика даного типу – беззаперечне підпорядкування її членів своєму «сильному лідеру» або, якщо використовувати робочий термін оргконсультантів, «командирів». Підстави для підпорядкування – страх втратити місце в групі і можливість залишитися без роботи, оскільки на чолі груп з такого роду субкультурами стають люди, які «мають вплив у метрополії».

Рішення приймаються в результаті балансу впливів різних сил на лідера, тому останнє слово завжди належить йому.

«Кліка» – така група складається з людей, які абсолютно «довіряють» своєму лідерові. Лідер «кліки» в підприємницьких умовах на початковій стадії розвитку організації – це така людина, якій просто вірять і внутрішньо готові йти за нею. Вона впливає на послідовників своїм баченням майбутнього.

«Кружок». Ця субкультура характеризується суворим розподілом повноважень і сфер діяльності всередині колективу, високим ступенем формалізації і стандартизації. Діяльність функціональних областей та їх взаємодія регулюються правилами і процедурой, які рідко змінюються. Джерело впливу – статус. Провідні цінності – синхронність, паралельність.

«Команда». Для цього типу груп характерно відкрите обговорення проблем, хороша циркуляція інформації. Діяльність орієнтована на вирішення завдань, цілей, які змінюються в міру необхідності. Основна увага приділяється досягненню конкретних результатів: підходящі співробітники та відповідні ресурси об'єднуються заради максимально швидкого і якісного виконання завдання, терміни та етапи її вирішення постійно контролюються.

Отже, розглянувши питання про визначення команди і виділення основних соціально-психологічних характеристик, переходимо до аналізу проблеми формування команди або, як прийнято говорити в даній області психологічної практики, до аналізу процесу командоутворення.

Командоутворення можна розглядати у двох планах. По-перше, як природне соціально-психологічний розвиток команди, розгорнуте в часі і включене в більш широкий процес життя групи. По-друге, як спеціально організовані соціально-психологічні технології формування колективного суб'єкта діяльності – команди. Два ці плану змістовно пов'язані між собою, однак існують в соціальній психології досить ізольовано. Почнемо з першого з них.

Найбільш відома спроба такої трансформації належить М. Келлі. Він описує розвиток команди за допомогою п'яти стадій:

- стадія первісної орієнтації;
- стадія конфлікту і опору;
- стадія консолідації навколо завдання;
- стадія командою роботи та вирішення задачі;
- стадія переходу до вирішення іншої задачі.

Автор вважає, що на п'ятій стадії розвитку команди зазвичай відбувається регрес до більш ранньої стадії: члени команди можуть постійно приходити і йти, може з'явитися нова задача або мету і, нарешті, команда може просто розпастися.

Інша спроба використовувати ту ж концептуальну схему обмежується описом чотирьох стадій розвитку команди:

- «Старт»: оптимізм, визначення місії, кордонів, ролей;
- «Вхід в круговорот»: стрес відносно ролей, внутрішній конфлікт;
- «Вихід на курс»: прийняття відмінностей, сильна відданість групі;
- «Повний хід вперед»: вдосконалення системи, великі перспективи, допомога іншим командам [3].

Інший напрямок у розумінні процесу командостворення являє собою більш різноманітне, популярне, але і менш структуроване поле розробок по створенню процедур прискорення та оптимізації формування повноцінної команди.

Ці технології дозволяють розвинути навички командної взаємодії, здатність приймати рішення тощо. Більше того, можуть змінити вектор розвитку групи в тому напрямку, в якому потрібно. Отже, під командоутворенням можна розуміти процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в команді, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціал згідно стратегічним цілям команди [32].

У зарубіжній соціальній психології можна виділити такі підходи до командоутворення:

- підхід, заснований на розвитку та узгодженні цілей команди (командоутворення визначається як розвиток здатності групи людей досягати своїх цілей);

- інтерперсональний підхід або підхід, орієнтований на аналіз процесів і поліпшення міжособистісних відносин (процес командоутворення спрямований на збільшення інтерперсональних зв'язків у групі і заснований на припущенні, що за рахунок цього команда зможе функціонувати більш ефективно);

- представники рольового підходу до командоутворення заявляють, що командо утворення – це поліпшення роботи команди за рахунок збільшення ясності ролей (в результаті командоутворення кожен член команди знає, яка його роль і які ролі інших, які очікування є у нього відносно інших і в інших у відношенні нього);

- підхід до командоутворення, заснований на вирішенні проблем (згідно представникам цього підходу, команда стає більш ефективною в результаті спільного рішення проблем усіма учасниками команди, тобто в процесі командоутворення члени команди визначають головні проблеми, займаються їх вирішенням і активно планують свою діяльність).

Останній з перерахованих підходів є найбільш загальним в трактуванні командоутворення, включаючи в себе всі попередні підходи.

У роботі Е. Ю. Безрукової, наприклад, наводяться такі етапи роботи з командоутворення:

1. Формування образу бажаного майбутнього. На цьому етапі досягається узгодженість між усіма учасниками і група розписує місію своєї організації, визначає напрями руху, цілі і завдання діяльності організації.

2. Позиціонування. Учасники визначають позиції у своїй організації та відповідності членів організації цих позиціях. Методичний інструментарій передбачає використовувати на цій стадії різні спеціальні процедури.

3. Складання плану. Планування першого кроку. У ході групової дискусії учасники приходять до спільної думки щодо планування діяльності організації та здійснення безпосередньо першого кроку. Усі зазначені стадії тривають

протягом всього процесу командування: наприклад, формування образу бажаного майбутнього відбувається під час усього життя організації [15].

Зазвичай при формуванні команд визначаються 4 напрямки роботи: діагностика; досягнення або виконання завдання; командні взаємини; командні процеси формування команди. В одній з робіт пропонувалося наступне позначення стадій організації командування [8]:

- вхід до робочої групи (збір даних);
- діагностика групових проблем;
- витяг рішень і розвиток плану дій (активне планування);
- виконання плану дій (активний процес);
- моніторинг та оцінювання результатів.

Загалом у зарубіжній соціальній психології є солідний досвід розробки теоретичних концепцій, принципів і технологій проведення командування. Останнім часом розробка цих питань здійснюється не тільки в рамках того або іншого підходу. Виділяються три рівня соціально-психологічного аналізу динаміки та структури команди: 1) рівень конкретного члена команди (покращення та розвиток навичок, важливих у командній роботі), 2) власне командний (робота членів команди разом), 3) рівень організації, в якій функціонує команда [21]. Подальший розвиток проблематики пов'язано, ймовірно, з побудовою зв'язків між цими трьома рівнями. Існує ще один аспект роботи з командою – вичленення принципів комплектування команди, а також розробка конкретних методів соціально-психологічного впливу при роботі з різними видами команд.

В процесі комплектування команди як створення найбільш ефективної позиційної і рольової структури команди для вирішення певної задачі в основі лежать такі положення:

- кожен член команди повинен сприяти досягненню цілей команди, закривати певні функціональні позиції, які залежать від рівня його професійних знань, навичок і досвіду;

- кожен член команди реалізує такі ролі, які необхідні для досягнення цілей команди, набір цих ролей включає здатність людей працювати в команді, в той же час вони повинні забезпечувати взаємодоповнюваність і сумісність членів команди;

- особистісні особливості та інтелектуальні здібності членів команди повинні відповідати вимогам функціональних позицій і командних ролей;

- створення оптимального балансу функціональних позицій і командних ролей є основним принципом комплектування команди [19].

Якщо питання про функціональні позиції може бути вирішене більш-менш легко (виходячи зі змісту завдань, що стоять перед групою), то визначення командних ролей вимагає спеціального розгляду.

Тут виникає безліч питань, наприклад: які взагалі бувають командні ролі, яким чином можна визначити відповідність членів команди ролям, яким чином має бути збалансована команда щодо цих ролей тощо. Одна з найбільш ранніх класифікацій командних ролей включає в себе наступний набір: «енергійний», «шукає», «ініціативний», «гармонійний», «надихаючий» тощо. Інша класифікація ділить командні ролі по-іншому: «засновник», «дослідник ресурсів», «координатор», «оценіватель», «практик», «дипломат», «реалізатор», «дизайнер», «спеціаліст». Найбільш поширені в даний час командні ролі «лідер», «менеджер», «фасилітатор» [29].

Заслуговує також на увагу точка зору В. Давидова та І. Ладанова, на думку яких, при вирішенні питання про комплектування робочої групи необхідно враховувати наступні моменти:

- взаємне доповнення потреб – взаємини будуються на системі потреб, що складається з комплексу взаємообумовлених спонукань (наприклад, прагнення до лідерства – прагнення до покори);

- взаємна автономія потреб – різні люди, володіючи діаметрально протилежними потребами, мають схильність до взаємодії;

- взаємне доповнення в навичках і досвіді – недостатні здатності одних компенсуються високими здібностями інших (наприклад, досвідчений керівник - виконавчий заступник);

- взаємне доповнення в знаннях – члени групи володіють «неперекриваючіся» знаннями, так що кожен може вчитися в іншого або покладатися на компетенцію іншого;

- спільність цінностей – члени групи мають спільну систему цінностей і правил поведінки [3].

У зв'язку з проблемою командування слід виділити і такий її аспект, як роль керівника в підборі членів команди, зокрема, з числа управлінських працівників.

Так, Ю. Синягин та І. Калініним [10] проведено цикл досліджень, спеціально присвячених вивченню особливостей формування керівником управлінської команди. Були виявлені різні стратегії (як пов'язані з інтересами справи, так і переслідують егоїстичні цілі особистості) формування подібного роду команд і показана їх залежність від індивідуальних (вік, стать) і стильових особливостей керівника, психологічної дистанції між ним і підлеглими.

В основі процесу комплектування команди лежить:

- дослідження феномену згуртованості групи;
- уявлення про комплектування команди як створенні найбільш ефективної позиційної і рольової структури;

- прийняття як основних принципів оптимального різноманіття і сумісності, інакше кажучи, комплектування як сумісність систем цінностей всіх членів команди, узгодженість індивідуальних цілей членів команди, оптимальне різноманіття стилів, умінь і підходів до вирішення проблем;

- виділення як основоположної ролі в формуванні команди позиції керівника.

Вчені стверджують, що будучи самостійною практичною областю психологічного знання, проблематика створення команди тісно пов'язана з

традиційними питаннями психології малої групи. Команда являє собою малу групу, яку характеризує цілий ряд специфічних особливостей.

Процес командоутворення можна розглядати як варіант природної групової динаміки або ж як певний набір спеціальних технологій для організації, стимулювання, управління соціально-психологічним розвитком групи.

Однією з перспективних ліній розробки проблем командоутворення представляється подальше просування в розумінні психологічного змісту феномена колективного суб'єкта і категорії спільної діяльності. Це створює хорошу перспективу взаємодії вітчизняної та західної традицій в соціально-психологічних дослідженнях.

2.2. Основні етапи процесу командоутворення в організації

В сучасному глобалізованому світі питання, пов'язані із створенням команди, надзвичайно актуальні. Одна, навіть геніальна людина, просто група людей не спроможні швидко відреагувати на зміни у бізнесі, політиці, економіці. Саме тому, в наш час *створення команди є найбільш прогресивною стратегією організації* [87]. Сильна, єдина команда – основа ефективної діяльності підструктур організації та організації в цілому.

Команда – це колектив фахівців, які поділяють цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнювальні навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати. Стабільність роботи організації, її ефективність діяльності – це не сума діяльності кожного із співробітників окремо, це робота команди.

Ідея командних методів роботи взята зі світу спорту і стала активно впроваджуватися в практику менеджменту в 60-70 роки ХХ ст. В наш час командне будівництво являє собою одну із перспективних моделей менеджменту, що забезпечує повноцінний розвиток організації.

Командоутворення (англ. "teambuilding") – побудова ефективної команди, створення групи людей націлених на досягнення єдиного результату, працюючої злагоджено, як єдиний організм; процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали [16].

Суть командоутворення в організації полягає у створенні необхідних умов для формування навичок ефективної роботи в команді, формування команди та вироблення командного духу, вміння працювати в команді, виявлення лідерів згуртування колективу і створення атмосфери неформального спілкування.

Формування команди базується на принципах: *цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність.*

Виділяють етапи формування команди; визначення цілей формування команди; прийняття рішення про лідерство в команді; підбір членів команди; налагодження комунікативних зв'язків між членами команди; розподіл функціональних обов'язків між членами команди; розвиток командної взаємодії.

На етапі підбору членів команди важливим є усвідомлення необхідних для членів команди якостей особистості. До найважливіших характерних рис членів команди відносять:

- професіоналізм;
- мотивація;
- комунікабельність;
- професіоналізм, мотивація, комунікабельність [78].

Перетворення групи людей у команду – завдання лідера.

Група – це будь-яка кількість людей, які взаємодіють один з одним і психологічно усвідомлюють присутність інших членів групи, а команда – це група, члени якої впливають один на одного заради досягнення спільної мети, головне, що відрізняє команду від групи, – це ефект синергії [42].

Синергія (від грецьк. – співучасть, сприяння, допомога, співництво) – комбінований вплив факторів, що характеризується тим, що їх об'єднана дія істотно перевершує ефект кожного окремо взятого компонента та їх простої суми.

Ефект синергії виходить в результаті ефективної взаємодії між гравцями на основі загальних прагнень і цінностей, а також взаємодоповнювальних умінь і приводить до того, що сумарне зусилля команди набагато перевищує суму зусиль її окремих гравців.

Лідерство необхідне для того, щоб перетворити групу людей в команду, в силу, що представляє стійку конкурентну перевагу. Група людей перетворюється в команду, коли у людей є спільне бачення майбутнього, спільні завдання і бажання досягти поставлених сміливих цілей.

Важливим завданням менеджера є вміння підібрати людей. Але все це не означає, що, набравши необхідних людей за знаннями, уміннями, навичками, особистісними якостями і виконуваними ролями, команда вже готова. Якраз наступним етапом і є створення з групи людей команди. При цьому найбільш важливою функцією менеджера є вміння створити командний дух.

Після підбору персоналу з групи людей, які прийшли виконувати певну роботу за певну винагороду, необхідно створити команду прихильників компанії, для яких матеріальне заохочення не єдиний вид мотивації, і які здатні в роботі створити ефект «синергії». Перш за все, необхідно звернути увагу на існуючі в організації (бізнесові, організаційні та ін.) процеси, а саме на їх безконфліктність.

Другий ключовий момент – це підпорядкування тільки одному керівнику. Якщо ж структура «матрична», то дуже чітко повинні бути прописані всі бізнес-процеси і посадові обов'язки.

На наступному етапі потрібно зробити так, щоб люди все однаково розуміли і правильно виконували. В «імітаційних» умовах відпрацьовується загальний понятійний простір (люди повинні розуміти речі однаково), особливості взаємодії, розуміння мотивації, її створення тощо. Результатом є

злагожденість у роботі, згуртованість, різке підвищення мотивації до роботи і сама якість цієї роботи [42].

Питання формування взаємодоповнювальної управлінської команди розглядає в своїй теорії стилів менеджменту І. Адізес. Функції менеджменту (виробництво, адміністрування, підприємництво, інтеграція) повинна виконувати *взаємодоповнювальна команда*, оскільки жодна людина не справиться з ними поодиноці.

Ефективну команду можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури, однак є специфічні риси, властиві тільки команді. Перш за все, це націленість всієї команди на кінцевий результат, ініціатива і творчий підхід до вирішення завдань. Висока продуктивність та орієнтованість на кращий варіант рішення, активне і зацікавлене обговорення виникаючих проблем доповнюють її характеристику.

Ефективною можна назвати таку команду, в якій: члени команди мають єдине уявлення про загальнокомандні цілі, завдання та перспективи розвитку; єдина система цінностей та єдність правил всередині команди; кожен член команди має особисту зацікавленість в досягненні командних цілей; єдиний лідер, визнаний командою; неформальна і відкрита атмосфера; члени групи прислухаються один до одного; в обговоренні принципів питань беруть участь всі члени групи; в ході обговорення заохочується як висловлювання ідей, так і вираження почуттів; рішення ґрунтується на одностайності, а не на голосуванні більшості; конфлікти і розбіжності між членами групи центруються навколо ідей і методів, а не особистостей.

Ефективне функціонування команди передбачає виведення на новий рівень міжособистісних стосунків у команді. Від того, наскільки розвинена ступінь співпраці в команді, багато в чому залежить ефективність останньої. Разом з тим команди, як правило, не створюються на порожньому місці (якщо тільки мова не йде про знову створюваному підприємстві або підрозділі), тому важливе значення мають вже сформовані міжособистісні відносини.

Тому, в якості **першого етапу** в процесі командування можлива процедура дослідження міжособистісних стосунків у підрозділах, в рамках яких планується створення команди.

На **другому етапі** доцільно виявити потенційних лідерів, навколо яких в подальшому буде формуватися команда. Це можуть бути як менеджери, так і рядові виконавці. Необхідність виявлення останніх пов'язана з високою вірогідністю відсутності серед менеджерів достатньої кількості лідерів.

Потенційних лідерів команд, як правило, відрізняють наступні характеристики:

- орієнтовані на задоволення клієнтів фірми і її співробітників, а не на існуючі в компанії формальні показники;
- вміють вести за собою людей і працювати в команді;
- відчують себе комфортно в ситуаціях невизначеності, стійкі до стресів;
- не бояться помилятися, вміють швидко виправляти помилки і витягати з них уроки;
- швидко засвоюють нові знання і навички;
- не відчують страху перед невідомим;
- вміють встановлювати діалог з керівництвом компанії, відстоювати свою точку зору, домагатися необхідних для роботи повноважень;
- є хорошими комунікаторами і володіють даром переконання;
- справедливо розподіляють винагороди та премії;
- володіють природним даром, що дозволяє визначати необхідний темп змін.

На **третьому етапі** необхідно провести навчання відібраних лідерів за такими основними напрямками:

- теорія командної роботи;
- місце та роль керівника в команді;
- принципи і норми командної роботи;
- мотивація і стимулювання в команді.

Четвертий етап передбачає комплектування команди.

Команда формується навколо лідера, тому, як правило, відбір кандидатів повинен проводитися самим лідером, або ж узгоджуватися з ним. При цьому слід дотримуватися наступних рекомендацій:

1) для зниження ймовірності виникнення дисфункціональних конфліктів необхідно намагатися, щоб у команди входили люди з близькими нормами і цінностями;

2) у команду бажано включати одного працівника з явно вираженими лідерськими здібностями. Наявність декількох лідерів (або людей, які звикли лідирувати в своїх колективах), особливо на початкових етапах розвитку команди, порушує ефективну діяльність команд, сприяє породженню міжособистісних, а іноді і міжгрупових, міжнаціональних конфліктів;

3) для підвищення ефективності прийнятих командою рішень, одного з базисних положень командної роботи, доцільно в команду включати співробітників з різноплановими багатofункціональними знаннями і вміннями;

4) команда повинна складатися з несхожих особистостей, так як це обіцяє більшу ефективність, ніж якщо б члени команди мали схожі точки зору;

5) необхідно забезпечити соціально-психологічну сумісність.

П'ятий етап: навчання членів команд. Необхідно доповнити навчальний курс такими аспектами спільної діяльності, як методи колективного прийняття рішень, методи управління якістю.

Шостий етап передбачає розподіл ролей у команді. Цей етап – скоріше знайомство з ролями, оскільки люди рідко самі точно знають, які ролі вони здатні виконувати. Шляхом спеціальних методик ролі уточнюються, і в команді виробляється певна угода з приводу розподілу ролей.

На практиці найчастіше використовується **модель, яка складається з таких командних ролей:**

1. *Адміністратор.* У цій ролі члени команди або офіційно призначені адміністратори (голови) займаються тим, що підтримують баланс між цілями, тимчасовими рамками і ресурсами і в разі необхідності втручаються і

спрямовують процес. Вони тримають в полі зору процес в цілому і перешкоджають тому, щоб окремі учасники отримували односторонню вигоду. Вони задають мети або подають імпульси, нагадуючи про необхідність дотримуватися прийняті угоди. Від них потрібні не стільки оригінальні пропозиції, скільки пильність і готовність втрутитися, якщо команда зіб'ється з шляху продуктивного.

2. *Трудоголік*. Це людина, з головою занурюється в роботу. Для нього головне – домагатися реальних результатів. Він проявляє інтерес до особистим потребам колег, надає підтримку. Він люб'язний і в більшості випадків сам користується повагою, піклується про внутрішньої комунікації і є сполучною ланкою між членами команди.

3. *Організатор*. Ця роль передбачає лідерство з прив'язкою до певної задачі. Основний пріоритет – досягнення цілей і результатів з допомогою налагодження міжособистісних відносин. Крім того, суть діяльності організатора полягає в тому, щоб формалізувати устремління команди. Як тільки до нього довели рішення, він складає графік і накидає план дій, керуючись насамперед критеріями практичної здійсненності. Він уміє об'єднувати людей та ініціювати дискусії, щоб згрупувати ідеї та цілі та виробити практично здійсненні варіанти.

4. *Генератор ідей*. Мозковий центр для команди – джерело оригінальних ідей, задумів і пропозицій, інновацій. Він дуже винахідливий і завжди шукає нетривіальне рішення проблеми. Йому більше по душі ключові проблеми та їх першопричини, ніж опрацювання деталей.

5. *Зв'язковий*. Його завдання – налагодити контакти з важливим для команди оточенням і привносити ззовні інформацію, ідеї та тенденції. Зв'язкові виконують функцію продавців, дипломатів, тобто посередників у справах власної команди.

6. *Критик*. У цій ролі члени команди доводять проект до кінця або надають справі завершений характер, обробляючи необхідні окремі завдання і виконуючи рутинну роботу. Джерелом їх мотивації є страх, що щось може піти

не по плану. Тому забезпечується контроль навіть, здавалося б, дрібниць, і робиться все для того, щоб завдання було завершено повністю, якісно і в строк.

Мередитом Белбином були проведені дослідження на ряді підприємств, зокрема в британському філії фірми поблизу Вінчестера. Було встановлено, що 5-10% людей виявляються нездатними ефективно працювати в команді, і іншим працівникам доводиться грати щонайменше одну-дві, а можливо, навіть три або чотири командні ролі, які, втім, для них природними. Іноді трапляється так, що співробітники беруть на себе невластиві ролі, в яких відчують себе ніяково, а часом і просто безпорадно [8].

2.3. Моніторинг ефективності команди в організації

Ефективності діяльності управлінської команди, повинна здійснюватися на основі розробленої стратегії, структури й кадрової політики організації. Так, при виборі конкретних показників оцінки персоналу важливо враховувати загальну орієнтацію організації на досягнення конкретних показників роботи. В одних випадках, акцент може бути зроблений на досягнення кількісних показників, наприклад, збільшення обсягу продукції, що випускається, а в інших – на оцінку і стимулювання якісних показників [65].

Оцінка ефективної діяльності управлінської команди складається з чотирьох блоків:

- 1) моніторинг ефективності діяльності лідера команди;
- 2) моніторинг ефективності роботи кожного члена команди;
- 3) моніторинг ефективності роботи команди в цілому;
- 4) обробка результатів аналізу показників ефективності діяльності управлінської команди.

Для організації і постановки моніторингу ефективності діяльності управлінської команди необхідно встановити найбільш інформативний склад показників. Ефективність можна описати п'ятьма групами показників, використовуваних при оцінці діяльності організації:

- соціально-економічні;
- інформаційно-технологічні;
- організаційні;
- фінансово-економічні;
- соціально-психологічні.

Найбільш часто використовуваними методами в практиці оцінки персоналу є: оцінка критичних ситуацій; бальна оцінка; оцінка за цілями (МВО); метод порівнянь; письмові характеристики; комбіновані методи. При цьому жоден з перерахованих вище методів не є бездоганим. Найбільш об'єктивна оцінка досягається при поєднанні та одночасному використанні декількох методів. Однак на практиці все ж доводиться вибирати, якому з варіантів оцінки віддати перевагу. Розглянемо основні характеристики методів [18].

Метод оцінки за критичних ситуацій. Основна увага приділяється опису основних якостей, які зумовлюють ефективну або неефективну діяльність. Це дає досить повну інформацію для того, щоб виявити які якості працівника потребують вдосконалення.

Бальна система (шкала) – один з найбільш старих і популярних методів. При цьому методі оцінюються такі характеристики працівника як: кількість і якість його роботи, рівень знань, взаємодія, лояльність, чесність, ініціативність.

Метод порівнянь. Суть його полягає в тому, що кожен працівник управлінської команди порівнюється з іншими членами команди і виявляється у чому один слабкіше або сильніше іншого.

Парні порівняння доповнюються іншими методами, наприклад письмовими характеристиками [65].

Оцінка за цілями (МВО). За кордоном цей метод оцінки є одним з найбільш популярних. Понад 50 % обстежених великих компаній використовували цей метод у практиці своєї роботи. Він заснований на чотирьох принципових моментах: постановка чітких і ясних цілей; спільна участь в обґрунтуванні і прийнятті цих цілей керівником і членами

управлінської команди; визначення часових меж поставлених цілей; зворотний зв'язок за результатами оцінки.

Особливе місце у здійсненні даного методу належить постановки чітких цілей, які ставляться перед командою.

При цьому необхідно, щоб, по-перше – цілі і завдання були максимально конкретними і реально здійсненними; по-друге повинно бути заздалегідь відомо на основі яких показників і критеріїв вони будуть вимірюватися; по-третє – цілі, поставлені перед кожним членом команди повинні бути ув'язані з цілями організації, в-четвертих – при постановки цілей, виконання повинно бути обмежене конкретними діями. При цьому кожний член управлінської команди повинен розуміти, до яких наслідків для організації можуть привести його успіхи чи невдачі в роботі [2, с. 210].

Описана вище система оцінки персоналу забезпечує безпосередню ув'язку роботи кожного члена групи з досягненням кінцевих результатів команди й організації в цілому, максимальну залученість і їх зацікавленість у виконанні завдань. Поряд з якісною і кількісною оцінкою для всіх груп оціночних цілей, і в особливості для третьої, необхідно і можливо застосування вартісних оцінок. У методологічному плані в самому загальному вигляді повинно бути визначено для чого і що слід оцінювати у вартісному вираженні. Більш всього це необхідно при визначенні витрат на реструктуризацію управлінської команди.

По самому обмеженому переліку необхідно визначити вартість:

- на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації команди;
- на маркетинг ринку праці з метою пошуку, залучення і найма працівників потрібної професії, спеціальності та кваліфікації;
- на вивільнення зайвого персоналу (вихідна допомога, підвищення кваліфікації або перепідготовку для подальшого працевлаштування, заходи щодо соціального захисту).

Вартісне вираження усіх зазначених витрат, зрозуміло, залежить не тільки від кількісних і якісних оцінок управлінської команди цієї організації,

але і від кон'юнктури, що складається на ринку праці, ринку освітніх послуг, соціальної інфраструктури в місці розташування організації, а також можливостей самої організації [7].

Отже, для підвищення точності вартісних оцінок необхідно не тільки проводити оціночні дослідження управлінської команди на підприємстві, але і здійснювати моніторинг навколишнього середовища.

Висновки до другого розділу

Командоутворення можна розглядати у двох планах: природне соціально-психологічний розвиток команди, розгорнуте в часі і включене в більш широкий процес життя групи; як спеціально організовані соціально-психологічні технології формування колективного суб'єкта діяльності – команди.

В процесі комплектування команди як створення найбільш ефективної позиційної і рольової структури команди для вирішення певної задачі в основі лежать такі положення: кожен член команди повинен сприяти досягненню цілей команди, закрити певні функціональні позиції, які залежать від рівня його професійних знань, навичок і досвіду; кожен член команди реалізує такі ролі, які необхідні для досягнення цілей команди, набір цих ролей включає здатність людей працювати в команді, в той же час вони повинні забезпечувати взаємодоповнюваність і сумісність членів команди; особистісні особливості та інтелектуальні здібності членів команди повинні відповідати вимогам функціональних позицій і командних ролей; створення оптимального балансу функціональних позицій і командних ролей є основним принципом комплектування команди.

Проблематика командоутворення пов'язана також з вирішенням питання щодо соціально-психологічної сумісності людей. При комплектуванні команди необхідно враховувати функціонування двох механізмів сумісності: компенсації (взаємодоповнення) і синергії (подібності).

У зв'язку з проблемою командування слід виділити і такий її аспект, як роль керівника в підборі членів команди, зокрема, з числа управлінських працівників.

В основі процесу комплектування команди лежить: дослідження феномену згуртованості групи; уявлення про комплектування команди як створенні найбільш ефективної позиційної і рольової структури; прийняття як основних принципів оптимального різноманіття і сумісності.

Ефективну команду можна охарактеризувати наявністю націленості всієї команди на кінцевий результат, ініціативи і творчого підходу до вирішення завдань. Висока продуктивність та орієнтованість на кращий варіант рішення, активне і зацікавлене обговорення виникаючих проблем доповнюють її характеристику.

Ефективне функціонування команди передбачає виведення на новий рівень міжособистісних стосунків у команді. Від того, наскільки розвинена ступінь співпраці в команді, багато в чому залежить ефективність останньої. Разом з тим команди, як правило, не створюються на порожньому місці (якщо тільки мова не йде про знову створюваному підприємстві або підрозділі), тому важливе значення мають вже сформовані міжособистісні відносини.

Таким чином, проаналізувавши теоретичні аспекти створення команд, ми можемо зробити висновок, що, не кожна група є командою, так і не кожна команда є ефективною. Ефективність команди можна оцінювати з точки зору отриманих результатів. Результат може бути кількісним, вираженим у числовій формі, і якісним.

Управління командами буде ефективним лише в тому випадку, якщо будуть дотримуватися всі правила і принципи успішного управління командами, які поширюються на кожного окремого її члена і супроводжуються вкладенням коштів у їх розвиток.

РОЗДІЛ 3

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМАНДОУТРОВЕННЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Соціально-психологічна діагностика рівня роботи команди в організації

Менеджмент соціальної роботи структурно складається з менеджменту організаційного, менеджменту персоналу та самоменеджменту (див. Розділ 1).

У соціальних службах України практично ще немає професійних менеджерів. Є формалізовані управлінські одиниці в особі директора. Проблема зміни директорського, командного менталітету в соціальній роботі на менеджерський вже є досить актуальною. Спроби перенести без змін досвід зарубіжного менеджменту в практику нашої діяльності не дають позитивних результатів.

Менеджмент соціальної роботи набуває все більшого значення в плані забезпечення інноваційного підходу, міжсекторної співпраці соціальних служб, ефективності соціальної роботи з клієнтом, роботи команди працівників тощо.

Менеджер соціальної сфери повинен сприяти задоволенню потреб працівників за допомогою заохочення соціальних зв'язків і робити так, щоб вони почували себе членами команди.

В наш час командне будівництво являє собою одну із перспективних моделей менеджменту, що забезпечує повноцінний розвиток організації.

Метою соціально-психологічної діагностики є порівняльний аналіз використання командоутворення як технології забезпечення ефективної роботи менеджера в державній та приватній організації.

Важливими завданнями командоутворення є підвищення ефективності роботи персоналу за рахунок профілактики конфліктів, підвищення командної

згуртованості і підтримки основних елементів корпоративної культури компанії.

Завдання менеджерів вчасно та ефективно доцільно проводити діагностику колективу для [15]:

- оптимізації процесів міжособистісної взаємодії співробітників компанії;
- виявлення джерел соціально-психологічної напруженості, причин неодноразових звільнень співробітників і зниження можливості виникнення конфліктів в колективі;
- виявлення «слабких місць» у діяльності команди і підвищення ефективності її функціонування;
- оцінки ефективності проведеної кадрової політики.

Вчасна діагностика дозволяє оцінити:

- готовність до спільної роботи;
- групову згуртованість;
- наявність угруповань і неформальних лідерів;
- причини виникнення і джерела соціально-психологічної напруженості;
- схеми взаємодії та інформаційного обміну між підрозділами;
- дублювання функцій, функціональні перетинання;
- оцінку соціально-психологічного клімату в колективі;
- задоволеність працею і основні мотиватори діяльності;
- індивідуально-особистісні особливості оцінюваних співробітників і прогноз поведінки в майбутньому.

Нами було проведено дослідження в Центрі соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району (вибірку склали 23 працівника організації, які працюють в команді) та в компанії Virtuase (міжнародна компанія, яка зосереджується на впровадженні, технічному обслуговуванні та підтримці платформи Guidewire) – вибірку склали 24 працівника компанії.

Для проведення дослідження нами було використано такі методики: методика побудови графічного профілю організаційної культури, що базується на одній з прийнятих сьогодні в світовій практиці типології Ч. Хенді;

Діагностика міжособистісних стосунків (тест Т. Лірі, модифікація Л. Собчик); методика «Оцінка мотиваційного середовища в установі», автори: Т. Бадаєв, К. Замфір, Методика Р.М. Белбіна (див. табл. 3.1.).

Діяльність Центру соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району спрямована на підвищення якості та нормалізації життя сім'ї, яка виховує дитину або молоду людину з інвалідністю, бо якість життя визначається не порушеннями, а саме тим, що заважає вести повноцінне життя. Нормалізація життя дитини з інвалідністю не означає, що людина з порушеннями стає «нормальною», цей термін означає, що життя людини з інвалідністю стає нормальним. Можливість отримати послуги згідно програм реабілітації за місцем проживання дитини та родини створює доступний ресурс та є тією соціальною підтримкою, що забезпечить проживання дитини з інвалідністю в сім'ї.

Метою роботи Центру є підвищення рівня адаптаційних можливостей дітей та молоді з функціональними обмеженнями та сімей, що їх виховують, через проведення систематичних реабілітаційних заходів за місцем проживання.

Компанія Virtuase надає консалтингові та аутсорсингові послуги, щоб допомогти своїм клієнтам покращити бізнес шляхом прийняття найкращих ІТ-рішень.

В ній працюють найкращі таланти з Америки, України, Грузії, Вірменії та Європи, завдяки яким Virtuase стала успішною ІТ компанією, що працює з замовниками з різних частин світу. А тому саме співробітники компанії – головна її цінність.

Основні елементи філософії компанії:

- репутація цінніша за гроші;
- завжди відкриті до нових викликів та складних задач;
- головне – результативність та ефективність, працювати можна з будь-якої точки світу.

Складові іміджу компанії

- конкурентний рівень заробітних плат;
- індивідуальний підхід до кожного співробітника;
- ефективний менеджмент;
- корпоративна культура;
- фірмовий стиль ведення ділової переписки.

Коли відкриваються нові вакантні місця в компанії складається перелік вимог до кандидата; це стосується як вимог до знань та кваліфікацій, так і перелік особистісних якостей для того щоб визначити ідеального кандидата, який буде ефективно виконувати задачі від замовника і оптимально підійде під кожну окрему команду.

Для всіх позицій спочатку іде підбір з ревалентних кандидатів по резюме, які повинні пройти всі наступні етапи інтерв'ю, щоб отримати пропозицію працевлаштування в компанію, проте головне рішення приймає менеджер кожної команди, у якій відкрита позиція для того щоб визначити найкращого кандидата який в теорії буде найоптимальнішим для конкретної команди.

Період адаптації займає приблизно три місяці. За цим періодом детально стежить менеджер з команди HR, який допомагає пристосуватися до процесів компанії і веде кожного індивідуально, підтримує людину і вирішує проблеми, якщо такі виникають.

Також за процесом адаптації стежить технічний керівник команди та менеджери проектів. Технічний керівник підбирає індивідуальний план розвитку для того, щоб спеціаліст розвивався з професійному плані.

Набір в команду відбувається з тих кандидатів, які максимально відображають загальні цінності компанії.

Методи діагностики рівня розвитку команди було спрямовано на визначення зрілості внутрішньо командних стосунків за різними ознаками.

Вивчивши дослідження даної теми, нами було використано розробки М. Томчук.

Для зниження вірогідності виникнення дисфункціональних конфліктів необхідно намагатись, щоб в команду входили люди з близькими нормами

поведінки. Для дослідження даного показника нами було використано тест Т. Лірі, адаптація Л. Собчик. Знання характеру людини дає можливість прогнозувати поведінку людини, заздалегідь корегувати і контролювати способи звертання до інших людей, дії, вчинки. Особливої уваги заслуговує аналіз основних тенденцій, якими є домінування і дружелюбність. Якщо переважає домінування, очевидні конфлікти і неправильне розуміння стосунків людей, важче організувати ефективну з психологічного погляду взаємодію в команді.

Тому важливо зорієнтуватися на дружелюбні та кооперативні взаємовідносини з іншими.

Потужним інструментом для побудови колективу, його згуртування, в установі є організаційна культура. Тому з метою аналізу стану організації, отримання найбільш повного уявлення про ситуацію в колективі було проведено дослідження організаційної культури. В даному дослідженні використовувалася методика побудови графічного профілю організаційної культури, що базується на одній з прийнятих сьогодні в світовій практиці типології Ч. Хенді.

В основу його класифікації закладена процедура розподілу влади, установки і очікування індивіда, смислове позиціонування особистості і відношення до організації. Відповідно до типологією Ч. Ханді, на підставі відібраних ним показників, виділяють наступні типи організаційної культури. [11; 33; 41; 42]:

- рольова культура;
- культура влади і сили;
- командна культура (культура діяльності);
- культура індивідуальності (культура особистості).

Процес управління організаційною культурою освітньої організації виступає як процедура створення, освіти і розвитку організаційної культури освітньої організації з допомогою внесення поправок в норми, правила,

цінності, традиції, існуючі в колективі і регулювання його психологічного клімату.

Координаційні дії щодо зміни організаційної культури керівництва освітньої організації доцільніше зобразити в розрізі алгоритму [33; 38; 52].

Спочатку виявляється місія освітньої організації, світогляд і загальна філософія освітньої організації.

Перераховані правила знаходять своє відображення в офіційній нормативної документації установи. У зв'язку з цим виникає необхідність в проведенні аналізу відповідних документів.

Професійна мотивація – це прагнення працівника задовольнити потреби (отримати певні блага) за допомогою трудової діяльності. Таким чином, мотивація – це найважливіший фактор результативності його роботи, і в цій якості вона складає основу трудового потенціалу кожного працівника, тобто всієї сукупності властивостей, які впливають на його трудову діяльність.

Необхідність дослідження мотиваційного середовища в організації та підвищення рівня мотиваційного розвитку працівників в процесі командування важлива ще тим, що, вона є одним з методів управління особистістю, механізмів впливу на її потреби і бажання в саморозвитку і обов'язковим показником оцінки їх психічного здоров'я.

З метою виявлення рівня сформованості мотиваційного середовища в організації та рівня мотиваційної активності працівників було проведено дослідження за методикою «Оцінка мотиваційного середовища в установі », автори: Т. Бадаєв, К. Замфір.

Провівши аналіз роботи команд даних організацій, нами буде виявлено більш ефективну роботу менеджера соціальної сфери в організації. Та запропоновано практичні рекомендації з використання командування як технології забезпечення ефективної роботи менеджера соціальної сфери в організації на прикладі організації з вищим рівнем роботи команди.

Таблиця 3.1.

Показники та методики дослідження рівнів роботи команди в організації

№п/п	Показники	Методики
1	Організаційна культура	методика побудови графічного профілю організаційної культури, що базується на одній з прийнятих сьогодні в світовій практиці типології Ч. Хенді
2	Норми поведінки	Діагностика міжособистісних стосунків (тест Т. Лірі, модифікація Л. Собчик)
3	Ролі в команді	Методика Р.М. Белбіна
4	Мотиваційне середовище в організації	методика «Оцінка мотиваційного середовища в установі», автори: Т. Бадаєв, К. Замфір

1. Методика побудови графічного профілю організаційної культури, що базується на одній з прийнятих сьогодні в світовій практиці типології Ч. Хенді.

В основу методики побудови графічного профілю організаційної культури, що базується на одній з прийнятих сьогодні в світовій практиці типології Ч. Хенді входять запитання, які передбачають відповіді респондентів про стан організаційної культури в установі не тільки з урахуванням існуючого стану справ, але і перспектив розвитку. Піддослідним пропонувалося оцінити кожен питання щодо «Теперішнього» і «Майбутнього», вибравши один з запропонованих відповідей: «Так», «Швидше так», «Швидше ні», «Ні».

Аналіз позитивних відповідей дозволяє виявити домінуючий тип організаційної культури. Коротко охарактеризуємо чотири запропонованих типи організаційної культури.

1. Рольова культура – в умовах якої кожен член організації виконує певну, строго обмежену загальноприйнятими рамками або посадовими інструкціями і тільки йому притаманну роль.

2. Культура влади і сили – культура безперечного лідера-керівника організації, авторитет якого є рушійною силою, а ідеї-вирішальним фактором всіх досягнень і перемог.

3. Командна культура організаційна культура – культура, при якій устремління і помисли кожного спрямовані на виконання одного певного завдання, що стоїть перед організацією.

4. Культура індивідуальності – головним критерієм є особисті досягнення.

Провівши аналіз роботи команд даних організацій, нами буде виявлено більш ефективну роботу менеджера соціальної сфери в організації. Та запропоновано практичні рекомендації з використання командоутворення як технології забезпечення ефективної роботи менеджера соціальної сфери в організації на прикладі організації з вищим рівнем роботи команди.

2. Тест Т. Лірі, модифікація Л. Собчик.

За допомогою цієї методики виявляється переважаючий тип відносин до людей у самооцінках, взаємоцінках та взаємодії.

I. Владний-лідуючий. Помірні показники (до 8 балів включно) відображають впевненість у собі, вміння бути хорошим наставником і організатором, властивості керівника. При більш високих балах (до 12 балів) – нетерпимість до критики, переоцінку власних можливостей, при балах вище 12 – дидактичний стиль висловлювань, імперативну потребу командувати іншими, риси деспотизму.

II. Незалежний-домінуючий. Виявляє стиль міжособистісних відносин від впевненого, незалежного, що здатен боротися (при помірних показниках в межах 8-ми балів) до самовдоволеного, нарцисичного, з вираженим почуттям власної переваги над оточуючими (9-12 балів), з тенденцією мати особливу думку, відмінну від думки більшості, і займати відокремлену позицію у групі – вище 12.

III. Прямолінійний-агресивний. Залежно від ступеня вираженості показників цей октант відображає ширість, безпосередність, прямолінійність,

наполегливість в досягненні мети (помірні бали) або надмірне завзятість, недружелюбність, нестриманість і запальність (високі бали).

IV. Недовірливий-скептичний. Для цього стилю міжособистісної поведінки характерні реалістичність бази суджень і вчинків, скептицизм і неконформність (до 8 балів), які переростають у вкрай образливий і недовірливий модус ставлення до оточуючих з вираженою схильністю до критицизму, з невдоволенням іншими і підозрілістю (при показниках 12-16 балів).

V. Покірний-сором'язливий. Відображає такі особливості міжособистісного поведінки як скромність, сором'язливість, схильність брати на себе чужі обов'язки. При високих показниках – повна покірність, підвищене почуття провини, самоприниження.

VI. Залежний-слухняний. При помірних показниках – потреба в допомозі й довірі з боку оточуючих, в їх визнання. При високих показниках – завищений рівень комфортності, повна залежність від думки оточуючих.

VII. Співробітницький-конвенціональний. Виявляє стиль міжособистісних відносин, властивий особам, які прагнуть до тісної співпраці з референтною групою, до доброзичливим відносинам з оточуючими. Надмірність ступеня вираженості даного стилю проявляється компромісним поведінкою, нестриманістю у вияв своєї дружелюбності по відношенню до оточуючих, прагненням підкреслити свою причетність до інтересів більшості.

VIII. Відповідальний-великодушний. Цей варіант міжособистісного поведінки проявляється вираженою готовністю допомагати оточуючим, розвиненим почуттям відповідальності (до 8 балів). Високі бали свідчать про Сердечна, надобов'язкових, гіперсоціальний установок, підкресленому альтруїзмі.

3. Методика Р. Белбіна.

Для визначення основних і додаткових ролей, готових взяти на себе при роботі в команді було проведено дослідження за методикою Р. Белбіна.

У контексті управління змінами - роль ефективної команди в проєкті змін наймовірно значима. В відповідність з цілісним підходом до управління змінами можна виділити три способи формування команд (трійчастий погляд на перетворення при формуванні культури організації відмінно показав М. Елвіссон). Один, це формування команд під впливом зовнішніх обставин. Такий підхід може здатися нерезультативним. Але, з огляду на обмеження в здатності людей пізнати і спроектувати, в деяких ситуаціях така позиція може бути цілком виправдана.

В інтерпретації проведеного нами дослідження нами було використано класичні вісім командних ролей, виділених автором методики: Виконавець, Мислитель, Навігатор, Формувальник, Розвідник, Колективіст, Доводчик, Координатор.

4. Методика «Оцінка мотиваційного середовища в установі», автори: Т. Бадаєв, К. Замфір.

Визначення мотиваційного профілю кожного співробітника і параметрів мотиваційного середовища лежить в зоні відповідальності менеджера організації [50].

На стартовому етапі такий замір необхідний не тільки для констатації наявного потенціалу кожного учасника, а й для визначення пріоритетних напрямків подальшої роботи, центрованої надиференційованому і персоналізованому підході.

1. Методика побудови графічного профілю організаційної культури, що базується на одній з прийнятих сьогодні в світовій практиці типології Ч. Хенді.

Переважні позитивні відповіді дають можливість виявити спрямованість колективу до певного типу організаційної культури.

Для виявлення типу організаційної культури нами було використано дані графі «Так» та «Швидше так» з коефіцієнтом 0,5. Дані, які було отримано вносилися в матрицю (див. табл. 3.2. та табл. 3.3.), після цього було побудовано графічний профіль теперішнього та майбутнього.

Таблиця 3.2.

Матриця результатів графічного профілю організаційної культури Центру соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району

№ запитання	Теперішнє	Майбутнє
1	19	13
2	14	17
3	13,5	12
4	11,5	20,5
5	19	9
6	11	20
7	14,5	7,5
8	8,5	17,5
9	13	23
10	8	20,5
11	13	23
12	13	19,5
13	7	9
14	17	17
15	15,5	19
16	9	9

Таблиця 3.3.

Матриця результатів графічного профілю організаційної культури компанії Virtuase

№ запитання	Теперішнє	Майбутнє
1	17	17
2	23	23
3	6	6
4	22,5	23
5	20	20
6	23	23
7	4,5	4,5
8	17,5	17,5
9	23	23
10	20,5	20,5
11	23	23
12	20,5	20,5
13	17	17
14	17	17
15	20,5	20,5
16	13	9

Способом накладання профілів нами був виявлений так званий профіль невідповідності організаційної культури у Центрі соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району (див. рис. 3.1.), де можна побачити приховані і явні тенденції, доцільність і недоцільність певних управлінських впливів, потенціал і ресурси розвитку колективу в цілому.

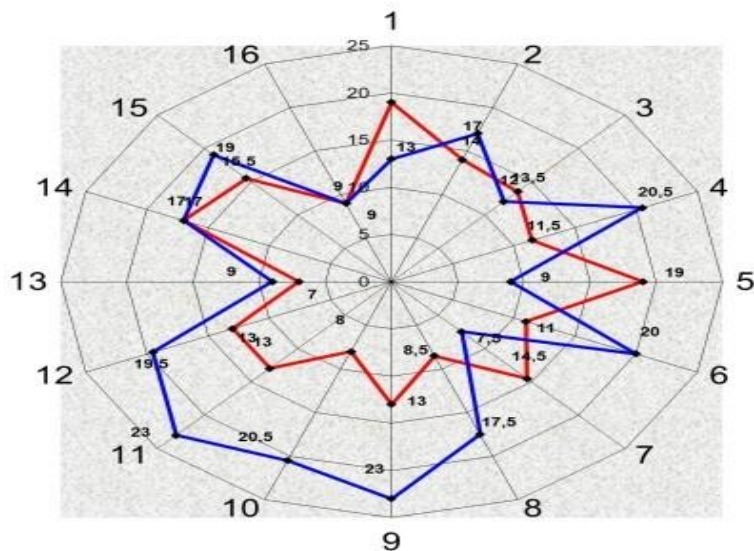


Рис. 3.1. Графічний профіль організаційної культури Центру соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району.

Враховуючи дані таблиці 3.3. нами було побудовано графічний профіль організаційної культури компанії Virtuace (див. рис. 3.2.).

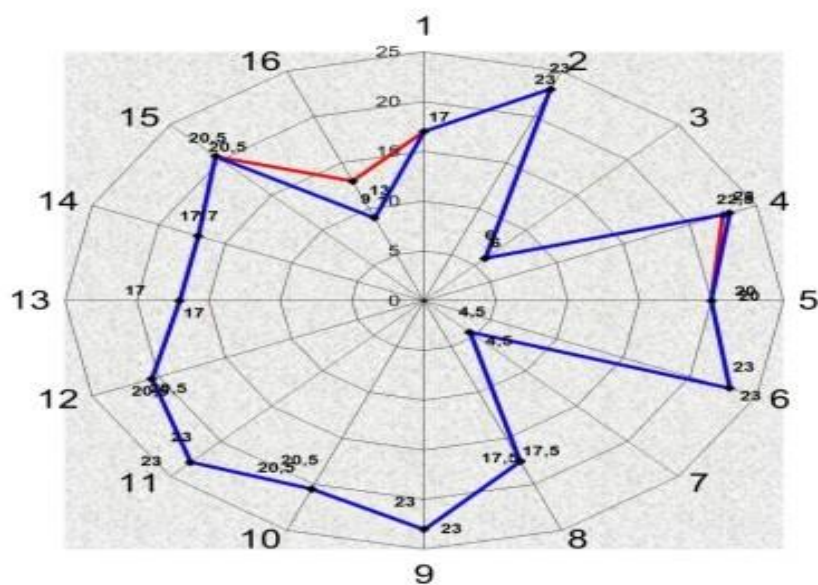


Рис. 3.2. Графічний профіль організаційної культури компанії Virtuace.

Моніторинг розвитку колективу компанії Virtuace, «як цілісного організму» виявив такі тенденції: наявність всіх організаційних культур в організації, що є нормою. Визначилися стійкі групи працівників, які віддають перевагу певним способам взаємодії і їх кількісний склад, виявилися пріоритетні переваги теперішнього і бажаного стану організації.

Однак, якщо у працівників компанії Virtuace виявилось переважання командного типу організаційної культури, то результати дослідження Центру соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району розподілилися між культурою влади і сили та індивідуальної культурою.

Виявлений профіль невідповідності показав велику потребу працівників Центру соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району в підключені менеджера та керівництва для зміни ситуації. Однак була відмічена і позитивна тенденція, обидва колективи бажаної культурою організації вказали командну, що може говорити про сформоване внутрішнє бажання, потенціал і наявні ресурси розвитку колективу в цілому. На дані тенденції необхідно направити управлінські впливи менеджера організації в процесі подальшої роботи.

2. Тест «Діагностика міжособистісних стосунків» Т. Лірі.

Дослідження працівників Центру соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району показало вираженість у них відповідально-великодушного типу міжособистісних стосунків, схильність до конформної поведінки, домінування залежно-слухняних тенденцій, підвищену тривожність і схильність визначати ставлення до себе переважно думкою значущих інших.

Також, у досліджуваних працівників Центру соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району виявлено високі показники за недовірливим типом міжособистісних стосунків і низькі за владним-лідерським, що свідчить про їх скептичну налаштованість, їх поведінки та мотивації, втім й про недостатню сформованість внутрішньої позиції, невираженість лідерських якостей.

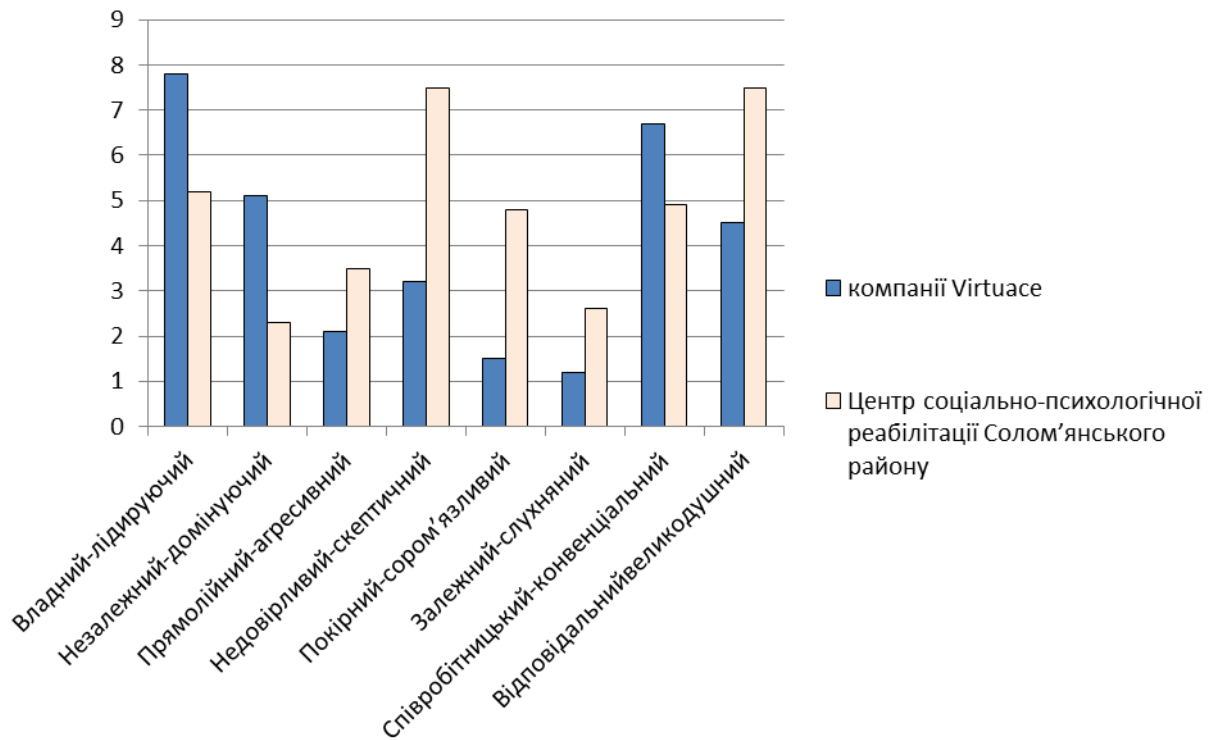


Рис. 3.3. Профілі міжособистісних стосунків (тест Т. Лірі, адаптація Л. Собчик).

У працівників компанії Virtuace переважають тенденції до співпраці, виявлено високі показники за владним-лідуючим і незалежним-домінуючим типами міжособистісних стосунків. Також, виявлено високий рівень планування діяльності, оцінювання її результатів, гнучкості та самостійності.

3. *Методика «Оцінка мотиваційного середовища в установі», автори: Т. Бадаєв, К. Замфір.*

Аналіз результатів проведеного дослідження за допомогою методики «Оцінка мотиваційного середовища в установі», автори: Т. Бадаєв, К. Замфір дав змогу виокремити наступні показники сформованості мотиваційного середовища в компанії Virtuace: середня оцінка по тесту «Оцінка мотиваційного середовища в установі» склала 268,16 бала, що відповідає високому рівню сформованості мотиваційного середовища в установі. При цьому дослідження працівників Центру соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району показало низький рівню сформованості мотиваційного середовища – 94,2 бала.

Крім того, виходячи з отриманих даних, у більшості опитаних спостерігається уявлення про високий рівень оцінки мотиваційного середовища в компанії Virtuase: так вважають 11 членів команди (78,6% опитаних).

Кількісний аналіз результатів по кожній позиції оцінки мотиваційного середовища, що розглядається в тесті, показав, що вона коливається в діапазоні 7-8 балів (за максимуму 9 балів). Дані значення представляють верхню межу для оцінки середнього рівня і нижній кордон – високого рівня. Проведемо якісний аналіз, розглянемо кожен пункт анкети.

25% працівників Центру соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району стверджують, що не впевнені, що керівництво має на меті створити сприятливі умови для професійного розвитку.

38% впевнені, що професійне зростання не пов'язаний з ростом матеріального благополуччя і разом з тим не впевнені, що керівництво помітить і заохотить їх роботу з саморозвитку.

56% опитаних працівників не впевнені, що реакція на їх успіх у колег буде позитивною, не бачать зв'язку між підвищенням кваліфікації і підвищенням статусу в колективі.

21% не впевнені в об'єктивності оцінки своєї роботи, не мають достатньо часу для освоєння і розробку нововведень і не відчувають поваги за нововведення в свою роботу.

Таким чином, наявні судження можна об'єднати в блоки.

Перший блок – надмірне навантаження і нестача робочого часу. Дані відповіді були характерні для працівників Центру соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району.

Другий блок – недолік матеріального стимулювання. Відповіді цієї групи були отримані в переважній більшості в негативному ключі.

Третій блок – складають судження про нестачу форм заохочення до саморозвитку і професійного росту.

Можливими причинами цього можуть бути:

- недостатній рівень організаційної та комунікативної культури;

- відсутність чіткої вибудованої системи роботи з підвищення кваліфікації співробітників;
- відсутність або низький рівень роботи менеджера з командою загалом та з кожним працівником (як членом команди).

В цілому, за представленими позиціями працівники компанії Virtuace дали більш позитивні відповіді. Вони вважають свою роботу цікавою, відзначають свободу у виборі методів і форм роботи, вважають, що результати роботи залежать не тільки від них самих, а і від роботи команди в цілому.

4. Методика «Оцінка мотиваційного середовища в установі», автори: Т. Бадаєв, К. Замфір.

В результаті аналітичних процедур виявлено, що мотиваційне середовище Центру соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району побудоване без урахування провідних потреб членів команди.

Ті заохочення, які використовуються носять чисто формальний характер, не орієнтовані на задоволення провідних потреб працівників у визнанні, схваленні, успіху, самовираженні.

Відсутність інформаційної прозорості в діяльності (немає інформування персоналу про фактори мотивації, прийнятих в установі).

Нестабільність системи мотивації персоналу, тому стає очевидним, що досягнення високих результатів в роботі даної команди можливо за умови створення мотиваційного середовища, яке дозволить: брати участь кожного члена колективу в управлінні установою; розвинути професійно важливі компетенції, що в підсумку створює комфорт всім членам команди.

При дослідженні мотивації працівників компанії Virtuace, результати анкетування показали, що у 67% команди провідною є внутрішня мотивація, вона більше зовнішньої позитивної мотивації і зовнішньої негативної мотивації, це говорить про їх задоволення своєю роботою, про стимул професійного зростання, розвитку і бажанні удосконалювати професійну майстерність. Це виражається в почутті впевненості в своїх силах і наміри, власної компетенції, задоволенні результатами своєї праці і самореалізації.

За результатами дослідження Центру соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району – 39% працівників мають зовнішню позитивну мотивацію та 22% – зовнішню негативну мотивацію та 39% мають змішану мотивацію.

Ранжування позитивних і негативних стимулів показало, що для 41% працівників найбільш значущим стимулом є не грошові стимули, а можливість виконувати цікаву для них роботу в соціальній сфері, 66% працівників на перше місце значущих факторів в їх мотивації виділили грошову винагороду. Визнання колег є важливим для 29% працівників, 38% цінують подяку і похвалу.

У змісті конкретних мотивів були встановлені як схоже, так і відмінне.

Так, найбільш значущими мотивами працівників компанії Virtuase та Центру соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району є:

- усвідомлення корисності своєї діяльності, важливості навчання;
- задоволення від самого процесу і результату роботи;
- можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності.

Відмінності полягають в тому, що 86% працівників компанії Virtuase мають можливість задоволення даних мотивів, а в роботі команди Центру соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району задоволення даних мотивів відмітили у позитивному ключі 34% працівників.

Але при цьому нами було відмічено, що і в обох організаціях більшість працівників відчують позитивні емоції від виконання діяльності в колективі, а також планують досягти більш високих результатів власної роботи.

3.2. Практичні рекомендації з використання командоутворення як технології забезпечення ефективної роботи менеджера соціальної сфери в організації

В будь-якій організації одним з основоположних факторів ефективності і якості діяльності виступає команда.

При цьому керівники не завжди ставлять перед собою завдання її ефективної побудови, в тому числі з причини неготовності передати частину своїх повноважень лідерам в команді, які в конкретних ситуаціях виявляться більш компетентними.

Менеджмент соціальної роботи структурно складається з менеджменту організаційного, менеджменту персоналу та самоменеджменту.

Напрями розвитку персоналу організації соціальної сфери пов'язані з орієнтаціями, які необхідно враховувати в процесі будь-яких змін, що відбуваються у внутрішньому середовищі організації. Їх можна зобразити у вигляді п'яти модулів (див. рис. 3.4.).



Рис. 3.4 Орієнтації управління персоналом.

Актуальні напрями розвитку управління персоналом пов'язані з ринково-орієнтованими змінами в соціальній сфері, економіці, технології та правових відносинах.

Перехідні процеси в соціальній галузі привели до виникнення нових напрямів управління: стратегічний менеджмент персоналу; індивідуальне планування кар'єри менеджера; техніка кадрового регулювання; управління інтелектуальним капіталом; управління персоналом в економічно складний час, командування.

Вирішення перелічених проблем та досягнення успіхів по нових напрямках мають одну спільну основу – орієнтація на співробітника, його нове сприйняття своєї ролі та самосвідомості.

На сучасне ставлення до людини в організації вплинули такі обставини: зосередження в руках одного працівника великої сили; ефективність інвестицій

в персонал; вирішальна роль персоналу у прийнятті та реалізації рішень, в генерації інноваційних ідей; розвиток суспільства, встановлення реальних цілей, підвищення добробуту та розвитку людини як основна мета розвитку цивілізації, правової підготовки персоналу та можливостей захисту ним своїх інтересів; поліпшення рівня суспільного розвитку, що визначило підвищену увагу до питань етики організації – поведінка по відношенню до клієнтів, акціонерів, співробітників, суспільства в цілому.

Безмежність потенціалу, неможливість прогнозування меж розвитку, унікальність, виключна складність та неможливість моделювання поведінки як окремої особи, так і групи потребує переходу до якісно нової системи підходів до персоналу – соціально-психологічних, основою яких служить концепція «персонал – головне надбання організації» [14, с. 56].

В межах цього підходу в найбільшій мірі враховується специфіка соціальної сфери управління персоналом та унікальні властивості у порівнянні з несоціальною сферою.

Особливості менеджменту персоналу соціальної служби визначаються процедурами делегування та прийняття рішення. При цьому важливо враховувати, що процедура прийняття рішення залежить від обставин, в яких працює організація, а не від стилю керування директора соціальної служби, менеджера організації.

Помилки ж керівника служби криються в тому, що він також не враховує обставин діяльності своєї організації та використовує один-два прийоми в межах відомих процедур, тоді як у менеджменті соціальної роботи має використовуватись мінімум п'ять прийомів процедуру прийняття рішення, а саме:

1. авторитарний прийом: рішення приймається керівником служби самостійно, без консультування з підлеглими;
2. квазіавторитарний прийом: керівник використовує штатних працівників служби як збирачів інформації для прийняття рішення, але рішення приймає самостійно;

3. консультативний прийом: керівник проводить консультації з підлеглими (частіше за все – з кожним окремо) та самостійно приймає рішення (враховуючи або не враховуючи точку зору підлеглого);

4. квазіколегіальний прийом: збір інформації та обговорення варіантів рішення проводиться керівником спільно з підлеглими. Однак останнє слово залишається за керівником служби;

5. колегіальний прийом: усі етапи роботи проводяться спільно. Директор служби бере участь у формуванні, затвердженні прийнятого варіанта рішення разом із фахівцями (підлеглими). У цьому випадку рішення має характер загальної думки колективу, команди тощо.

Контроль у соціальній роботі має досить важливе спрямування: забезпечення ефективності, результативності соціальної роботи. Ефективний контроль має віддзеркалювати пріоритети соціальної служби. При контролі обов'язково слід підтримувати стратегічні напрями конкретної соціальної служби.

Вимоги до управлінських рішень у соціальній службі: виражена цілеспрямованість, максимальна обґрунтованість; адресність, узгодженість, правомірність, ефективність, конкретність, своєчасність, повнота, чіткість і стислість. Рішення, яке відповідає всім характерним для нього вимогам, значно ефективніше досягне своєї мети. Крім цього, особливості розробки, прийняття та виконання рішення в соціальній службі взаємопов'язані з технологією роботи з клієнтом.

Менеджмент соціальної роботи набуває все більшого значення в плані забезпечення інноваційного підходу, міжсекторної співпраці соціальних служб, ефективності соціальної роботи з клієнтом тощо.

У соціальних службах України практично ще немає професійних менеджерів. Є формалізовані управлінські одиниці в особі директора. Проблема зміни директорського, командного менталітету в соціальній роботі на менеджерський вже є досить актуальною. Спроби перенести без змін досвід

зарубіжного менеджменту в практику нашої діяльності не дають позитивних результатів.

У команді, з якою має працювати менеджер соціальної сфери суттєвою ознакою є спільна робота, причому мова саме про реальну роботу разом, взаємної підтримки, а не просто регулярну взаємодію.

У команді присутня як особиста, так і спільна відповідальність за досягнення поставлених цілей. Для цього потрібно спільне бачення цілей і ситуації, які розділяють члени команди, інакше підвищується ризик повернення до відносин розподілу відповідальності за функціональними ділянками, а значить, до рівня робочої групи

Очевидно, що процес командоутворення матиме відмінності для різних типів команд, що відрізняються один від одного ступенем автономності, стилем управління, параметрами ефективності. Спираючись на аналіз складу і структури груп в організаціях, Д. Макінтош-Флетчер виділяє крос-функціональні і інтактні команди [12].

Перший тип створюється з працівників різних підрозділів в організації для реалізації того чи іншого проекту. Час роботи такої команди залежить від тривалості рішення задачі, а сама діяльність доповнює їх основну.

Керівник може бути призначений відповідно до прийнятих формальними процедурами або вибраний з членів групи. Даний тип команд поширений найбільш широко і дозволяє об'єднувати навички і таланти, проте містить і потенційні причини конфліктів.

Інтактна команда (від англ. «Незайманий, непошкоджений») є підрозділом фірми, робоча група, яка давно функціонує, зайнятої випуском будь-якого продукту або наданням послуг. Порядок і координація робіт забезпечується керівником, який іноді може не бути членом команди.

Проте є думки, що про процес командоутворення можна говорити, якщо запрошується спеціальний бізнескон-сультант (тренер, коуч), який працює з групою і застосовує методи розвитку командної взаємодії. На нашу думку, перетворення групи в команду занадто багатогранно і не зводиться до набору

зовнішніх інструментів впливу, хоча вони бувають необхідні і виправдані. Слід обов'язково враховувати природний плин груповий динаміки, а значить, елементи самоврядування

Більшість дослідників припускають, що групи проходять через кілька етапів, якщо вони існують протягом тривалого періоду. Ясно, наприклад, що люди схильні щось знати про інших членів; повинні розвивати ступінь взаємозалежності, щоб група або команда могли виконувати свої завдання; і повинні вчитися на якомусь рівні боротися з конфліктом, якщо він виникне. Найвпливовішою моделлю процесу розвитку з точки зору її впливу на наступні розробки і практику бізнесу була модель Брюса У. Такман [14, 15].

У ній розглядається п'ять стадій: формування, штурм, нормування, виконання, відсторонення.

На першому етапі люди починають працювати разом і стараються дізнатися своїх нових колег, мова йде про побудову відносин всередині групи і роз'ясненні завдань. Потім, на другому етапі, члени групи починають перевіряти («штурмувати») межі, встановлені на етапі формування. Часто починається конфлікт між природними стилями роботи членів команди, деякі можуть поставити під сумнів цінність мети команди і чинити опір виконанню завдань.

Опір долається на третьому етапі, в якому розвиваються внутрішньо групове почуття і згуртованість, встановлюються стандарти і приймаються нові ролі. При цьому може спостерігатися тривалий збіг цих двох стадій, оскільки, по мірі появи нових завдань, команда може повернутися до поведінки стадії штурму.

У підсумку команда досягає стадії виконання, коли робота веде – без тертя, – до досягнення мети команди, а міжособистісна структура стає інструментом цільової діяльності. Але багато команд переходять і на стадію відсторонення, наприклад, проектні групи існують лише під час фіксованого періоду часу або коли постійна команда може бути розформована шляхом організаційної реструктуризації.

Модель розглядає чинники продуктивності (сукупні знання членів команди, рівень розвитку навичок, досвід, здатність працювати і отримувати результати) і морального стану (командний дух, настрій, згуртованість).

Співвідношення ступеня вираженості цих параметрів формують чотири етапи в розвитку будь-яких груп, незалежно від їх призначення:

Етап 1 – орієнтація. На цьому етапі продуктивність низька, а моральний дух високий. Команда розробляє правила майбутньої роботи, набір угод, в яких зазначено, що буде виконуватися, чому це важливо і як команда буде працювати разом для досягнення результатів.

Етап 2 – незадоволеність. Цей етап характеризується боротьбою за владу і конфліктами, він також є основою для творчості і оцінки складності завдання.

Етап 3 – інтеграція. Члени команди починають розуміти один одного, працювати разом, щоб усунути розбіжності.

Етап 4 – виробництво. Стадія ефективної роботи, високий рівень розуміння цінностей, цілей, обов'язків і результатів. Сьогодні активно використовується і запропонована Д. Янкелович характеристика стадій процесу командоутворення: старт, стан невизначеності, жорстко структурована команда, самоврядна робоча команда [87].

Перша стадія – старт. На ній відбувається позиціонування робочих команд, формується план поетапної передачі повноважень, система управління організацією практично не змінюється.

На другій стадії починається перерозподіл функцій, відповідальності і повноважень. Керівники управляють розвитком команди, пояснюють ролі і обов'язки, координують зусилля, допомагають у встановленні комунікацій із зовнішнім середою. Виникає багато проблем, пов'язаних з новими функціями і обов'язками, що викликає невизначеність і високу ймовірність конфліктів. Ця стадія може бути найтривалішою в часі

Управління командоутворенням. Вибір конкретних методів управління процесом командоутворення визначається основними 4-ма підходами [2, 3, 10].

Підхід, заснований на розвитку і узгодженні цілей команди, передбачає посилення здатності членів групи вибирати і досягати спільні цілі. Інтерперсональний (міжособистісний) підхід сконцентрований на поліпшенні відносин в групі, за рахунок чого вона зможе функціонувати більш ефективно. Підхід розвиває довіру, підтримку та комунікацію між членами колектива.

Рольовий підхід діє на збільшення ясності ролей (своїх та інших членів групи), розуміння очікувань відносно один одного і, як наслідок, зростання організаційної ефективності. Проблемно-орієнтований підхід включає спільне рішення проблем учасниками команди, що дозволяє просуватися до досягнення головної цілі. Можна згрупувати прийоми командоутворення, орієнтуючись на сферу життєдіяльності команди: соціоемоційну або інструментальну [5]

Для розвитку першої сфери застосовуються груподинамічні тренінги та сюжетно-динамічні ігри. Так, активізуються внутрішні процеси лідерства, посилення почуття приналежності і згуртованості, прийняття рішень. Проводиться аналіз норм і цінностей, поведінки, установок, які допомагають або заважають розвитку групи як цілого.

Друга сфера розробляється з використанням тренінгів навичок, умінь і поведінки. Базові вміння, які слід формувати і посилювати для підвищення ефективності командної взаємодії, включають усвідомлення власних інтересів і мотивів, позначення своєї позиції, розуміння позиції партнера, робота зі зворотним зв'язком, управління поведінкою при виконанні роботи. Існує ще спектр технологій з розвитку групи в необхідному для організації напрямку, які дозволяють оптимізувати і поліпшити командну роботу, знаходити внутрішні ресурси для подолання труднощів [2, 5].

Вищезгадані підходи до розвитку команд можуть реалізовуватися як силами менеджменту організації, так і з запрошенням консультантів з управління або бізнес-тренерів. У будь-якому випадку ефективність командоутворення пов'язана з адекватними змінами в системах стимулювання, інформаційно-комунікаційних процесах, розподілом функцій і повноважень в

організації. Із всіх моделей і методів формування команди можна назвати універсальний або найефективніший варіант.

Наприклад, для початкових стадій тренінгові методи можуть бути дієвими, а для більш високого рівня розвитку групи і її учасників виявитися марними.

Тому вибирати підходи і методи необхідно з урахуванням їх переваг і недоліків, обмеженого акцентування якогось аспекту командної взаємодії.

І звичайно, варто відзначити, що всі групи проходять представлені стадії розвитку перш, ніж стають командою, поетів-тому природні процеси внутрішньо групового самоврядування можуть грати навіть провідну роль в процесах командоутворення, при цьому не потрібно недооцінювати роль керівника, як, втім, і переоцінювати (поряд із зовнішніми тренінговими інструментами).

Враховуючи те, що будь-яка команда в своєму формуванні проходить кілька етапів, кожен з яких має свої особливості, то, на наш погляд, як об'єкт управління її слід розглядати саме через ці основні фази.

Серед таких візьмемо п'ять загальновизнаних (формування, становлення, нормування, виконання, оновлення) і виділену в деяких моделях стадію високої продуктивності, оскільки, навіть не позначаючи її окремої, максимальна ефективність завжди підкреслюється як кінцевий показник розвиненою командою (див. рис 3.4).

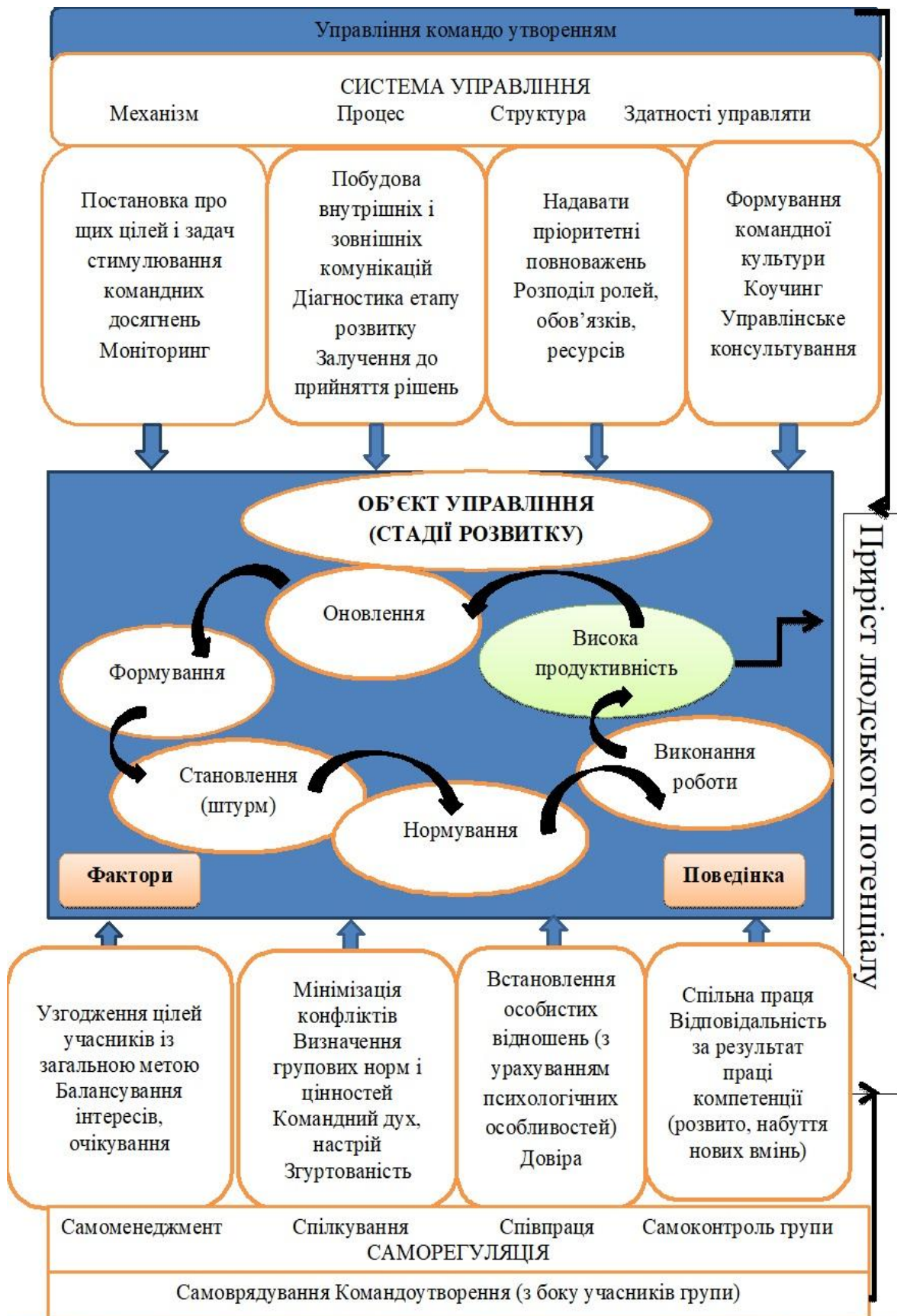


Рис. 3.4. Схема взаємодії учасників і менеджмента організації в процесі управління командою.

До того ж на стадії «виконання роботи» команда, будучи вже цілісним суб'єктом, виробляє оптимальні шляхи вирішення рутинних завдань, полегшуючи їх досягнень і вивільняючи додаткові ресурси для завдань творчих, нестандартних, інноваційних, що також пояснює подальше підвищення продуктивності спільної діяльності.

Разом з тим поведінка самих учасників змінюється протягом зміни вказаних етапів, піддаючись самостійного регулювання з боку кожного співробітника і в рамках соціальних зв'язків. Це обумовлюється притаманними психологічними особливостями, елементами самоменеджменту, природним спілкуванням в ході спільної роботи, а також включенням групового тиску і контролю поведінки своїх членів.

Основне завдання менеджера – забезпечити проходження стадій розвитку команди до високої продуктивності з мінімальними витратами часу і всіх ресурсів учасників процесу. При цьому враховуються специфіка стадій, вплив факторів на кожній і відмінності в поведінці людей.

Ще одне завдання – створити умови для того, щоб команда могла тривалий час зберігати максимальну ефективність, що не зрушуючи в стадію оновлення (відсторонення), що описано в ряді моделей, розглянутих раніше. Причому в наукових дослідженнях питання причин зупинки розвитку, інерційності рішень і розвитку командної взаємодії залишається дискусійним.

Для формування команд у соціальній сфері нами було розглянуто особливості формування та функціонування та представлений приклад життєвого циклу відповідної команди (див. рис. 3.5.).

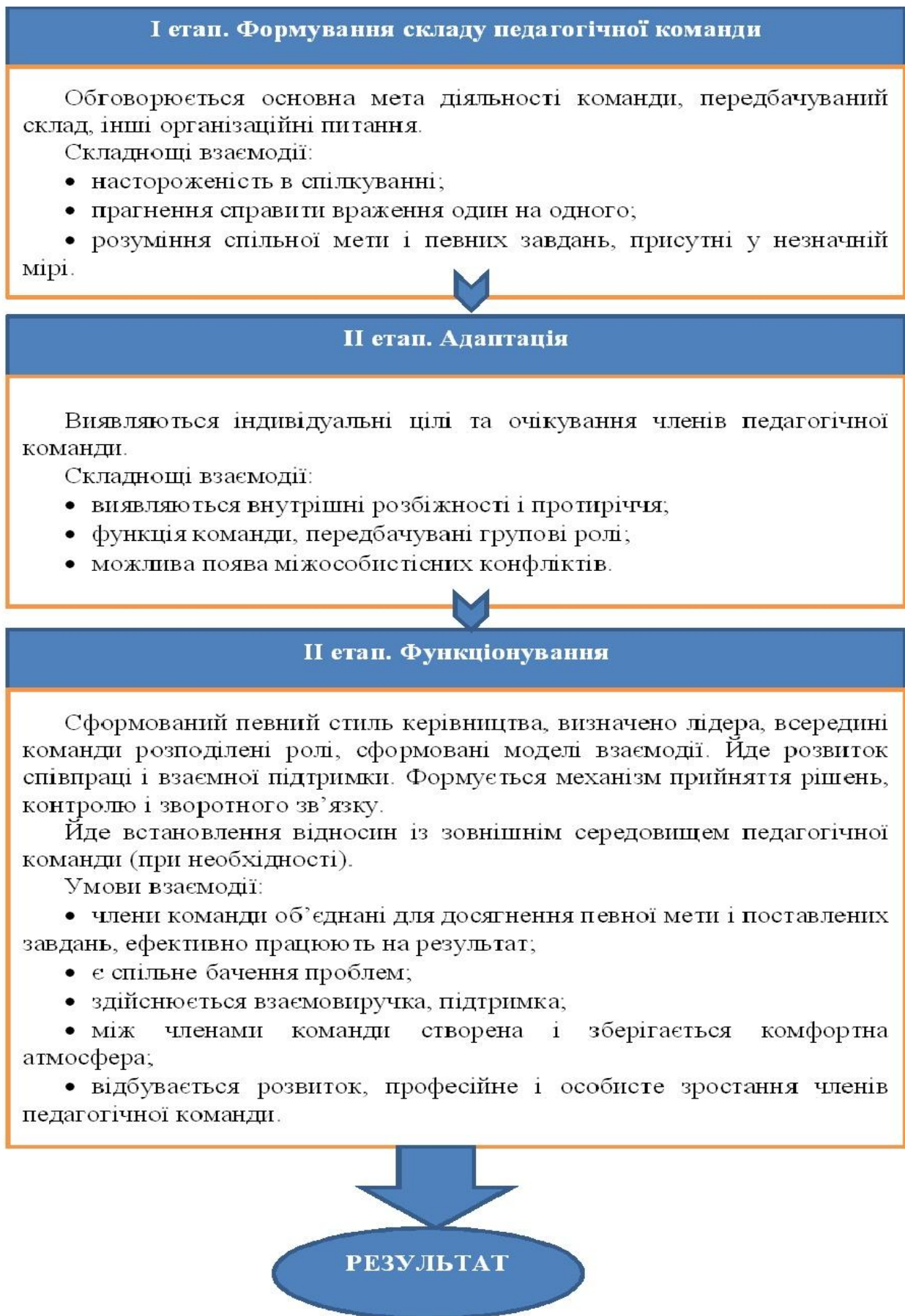


Рис. 3.5. Узагальнена технологічна модель життєвого циклу команди, яка формується в соціальній сфері.

Враховуючи результати проведеного нами соціально-психологічної діагностики рівня роботи команди в організації нами було розроблено практичні рекомендації з використання командоутворення як технології забезпечення ефективної роботи менеджера соціальної сфери в організації на основі позитивних аспектів ефективної роботи менеджера компанії Virtuase. Проведене дослідження показало вищі результати роботи команди у компанії Virtuase. Нами було розроблено рекомендації, щодо підвищення рівня роботи команди, а відповідно роботи менеджера соціальної сфери, враховуючи особливості соціальної сфери (див. рис. 3.6.).

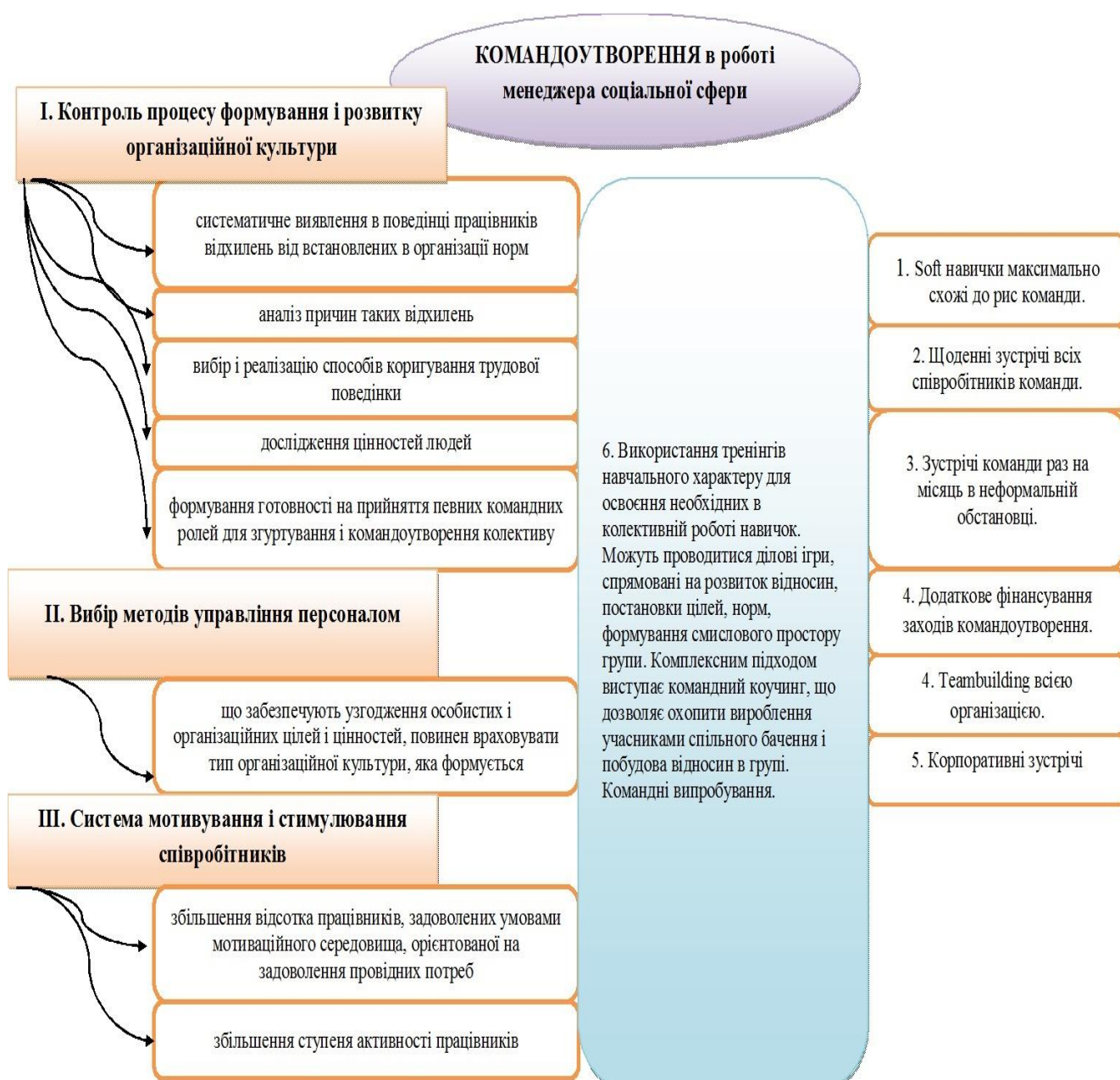


Рис. 3.6. Командоутворення у роботі менеджера соціальної сфери.

I. *Контроль процесу формування і розвитку організаційної культури* передбачає систематичне виявлення в поведінці працівників відхилень від встановлених в організації норм, аналіз причин таких відхилень, вибір і реалізацію способів коригування трудового поведінки.

II. *Вибір методів управління персоналом*, що забезпечують узгодження особистих і організаційних цілей і цінностей, повинен враховувати тип організаційної культури, яка формується.

III. Вектором модернізації процесу командування повинна стати *система мотивування і стимулювання співробітників*, яка дозволить створити адекватну мотивуючу середу з урахуванням провідних потреб працівників; очікуваними результатами реалізації комплексу заходів стане збільшення відсотка працівників, задоволених умовами мотиваційного середовища, орієнтованої на задоволення провідних потреб; збільшення ступеня активності працівників.

У повсякденній управлінській діяльності, звичайно, є можливість для реалізації командних форм роботи, але особливо актуальний процес управлінського командування, коли з'являються творчі, інноваційні задачі. В будь-якому випадку розвиток управлінської команди, як і інших типів, починається з освіти робочої групи, яка може досягти рівня повноцінної команди при правильному виборі методів і підходів управління цим процесом.

Для створюваної організації необхідно дослідження цінностей людей, залучених в організацію, бо приходить персонал, володіючи своїми цінностями і життєвими орієнтирами, надає певним чином впливати на організаційну культуру.

Незважаючи на прагнення співробітників до спільної діяльності в команді, їх орієнтація на командну роботу, стає очевидною необхідністю виявлення співробітників, готових на прийняття певних командних ролей для згуртування і командування колективу.

На дані тенденції необхідно направити управлінські впливи менеджера організації в процесі подальшої роботи.

1. Відбір персоналу в залежності від вимог тієї чи іншої команди – добирати до кожної команди нових членів робочої групи конкретно по вимогам, які описуються керівниками або менеджерами тієї чи іншої команди. Тобто, з самого початку людина по Soft-навичкам максимально схожа до рис команди.

2. Проведення щоденних зустрічей для всіх членів команди, де обговорюється проблеми, з якими стикається кожен співробітник. Вирішуються важливі моменти та проблемні питання.

3. Проведення зустрічей раз на місяць, де обговорюють робочі та особисті моменти в неформальній обстановці.

Важливим аспектом виступає те, що іноді на додаткові зустрічі іноді виділяють занадто багато часу, намагаючись згуртувати членів команди за рахунок зборів, зустрічей всіх з усіма, але така практика швидше приведе до протилежного ефекту – скорочення або руйнування справжньої спільної роботи, в силу перевищення загального часу зустрічей над величиною корисного часу і збільшення формальної складової спілкування. У команді співробітники вже спрацювалися і знають сильні і слабкі сторони один одного, що дозволяє виокремити кожному відповідну роль при розподілі роботи. Також члени команди, як і робочої групи, мають можливість координації та оперативної корекції взаємодії при необхідності, проте команду відрізняє велика впевненість в цих узгодженнях.

4. Залучення додаткового фінансування заходів командоутворення. Компанії потрібно підтримувати ініціативу кожної команди, тому якщо є ідеї – їх необхідно реалізовувати.

5. Teambuilding всією компанією.

6. Проведення корпоративних заходів, робота над творчими проектами, де кожен може проявити себе не тільки в професійному плані, а й у творчому.

7. Використання тренінгів навчального характеру для освоєння необхідних в колективній роботі навичок. Можуть проводитися ділові ігри, спрямовані на розвиток відносин, постановки цілей, норм, формування смислового простору групи. Комплексним підходом виступає командний коучинг, що дозволяє охопити вироблення учасниками спільного бачення і побудова відносин в групі. Командні випробування.

Робота тренінгів спрямована на виконання відповідних завдань:

1) сформувати ефективні команди, склад яких може змінюватися в міру виникнення тих чи інших проблем в навчально-виховного процесу, які потребують оперативного професійного втручання;

2) сприяти прийняттю членами команд мети спільної діяльності;

3) сформувати позитивну групову мотивацію в командах;

4) розвинути внутрішню мотивацію кожного члена команди;

5) підвищити згуртованість членів команди;

6) підвищити рівень аналітичних компетенцій, умінь і навичок працівників на основі аналізу навчально-виховного процесу професійної освітньої організації;

7) навчити конструктивної взаємодії в конфліктній ситуації.

В тренінги важливо включити як проведення практичних занять, вправ для згуртування членів команд, розширення комунікативної діяльності, підвищення комунікативної компетентності, так і ознайомлення з теорією командоутворення.

Робота з командотворення повинна здійснюватися лише комплексно, з урахуванням багатьох можливих чинників, що впливають на ефективність діяльності всієї групи.

Висновки до третього розділу

Менеджмент соціальної роботи набуває все більшого значення в плані забезпечення інноваційного підходу, міжсекторної співпраці соціальних служб, ефективності соціальної роботи з клієнтом, роботи команди працівників тощо.

Менеджер соціальної сфери повинен сприяти задоволенню потреб працівників за допомогою заохочення соціальних зв'язків і робити так, щоб вони почували себе членами команди.

Метою соціально-психологічної діагностики: зробити порівняльний аналіз використання командоутворення як технології забезпечення ефективної роботи менеджера в державній та приватній організації.

Нами було проведено дослідження в Центрі соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району та в компанії Virtuase. Для проведення дослідження нами було використано такі методики: Методика побудови графічного профілю організаційної культури, що базується на типології Ч. Хенді; Діагностика міжособистісних стосунків (тест Т. Лірі, модифікація Л. Собчик); Методика «Оцінка мотиваційного середовища в установі», автори: Т. Бадаєв, К. Замфір.

Способом накладання профілів нами був виявлений так званий профіль невідповідності організаційної культури у Центрі соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району (див. рис. 3.1.), де можна побачити приховані і явні тенденції, доцільність і недоцільність певних управлінських впливів, потенціал і ресурси розвитку колективу в цілому.

Моніторинг розвитку колективу компанії Virtuase, «як цілісного організму» виявив такі тенденції: наявність всіх організаційних культур в організації. Визначилися стійкі групи працівників, які віддають перевагу певним способам взаємодії і їх кількісний склад.

Однак, якщо у працівників компанії Virtuase виявилось переважання командного типу організаційної культури, то результати дослідження Центру соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району розподілилися між культурою влади і сили та індивідуальної культурою.

Виявлений профіль невідповідності показав велику потребу працівників Центру соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району в підключені менеджера та керівництва для зміни ситуації.

Також, у досліджуваних працівників Центру соціально-психологічної реабілітації виявлено високі показники за недовірливим типом міжособистісних стосунків і низькі за владним-лідерським, що свідчить про їх скептичну налаштованість їх поведінки та мотивації, невираженість лідерських якостей.

У працівників компанії Virtuase переважають тенденції до співпраці, виявлено високі показники за владним-лідуючим і незалежним-домінуючим типами міжособистісних стосунків. Також, виявлено високий рівень планування діяльності, оцінювання її результатів, гнучкості та самостійності.

В цілому, за представленими позиціями працівники компанії Virtuase дали більш позитивні відповіді. Вони вважають свою роботу цікавою, відзначають свободу у виборі методів і форм роботи, вважають, що результати роботи залежать не тільки від них самих, а і від роботи команди в цілому.

Так, найбільш значущими мотивами працівників компанії Virtuase та Центру соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району є: усвідомлення корисності своєї діяльності, важливості навчання; задоволення від самого процесу і результату роботи; можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності.

Було відмічено, що в обох організаціях більшість працівників відчують позитивні емоції від виконання діяльності в колективі.

Враховуючи результати проведеного нами соціально-психологічної діагностики рівня роботи команди в організації нами було розроблено практичні рекомендації з використання командоутворення як технології забезпечення ефективної роботи менеджера соціальної сфери в організації на основі позитивних аспектів ефективної роботи менеджера компанії Virtuase. Проведене дослідження показало вищі результати роботи команди у компанії Virtuase.

ВИСНОВКИ

1. На основі теоретичного аналізу засад та технологій організації успішної діяльності менеджера соціальної сфери було з'ясовано, що соціальна сфера, як і будь-яка інша, потребує відповідного управління. До проблем менеджменту соціальної роботи звертались такі вітчизняні науковці, як М. Лукашевич, К. Шендеровський, А. Капська, І. Мигович, В. Бех, С. Толстоухова, І. Пінчук, М. Туленков, М. Панасюк, І. Петрова, М. Синицький, В. Коростильова та ін.

Істотною особливістю менеджменту соціальної роботи є характер його взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Необхідність такого взаємозв'язку визначається відкритим, динамічним характером системи закладу соціальної роботи.

Виходячи з особливостей професійної діяльності менеджера соціальної роботи й соціального працівника, з одного боку, і вимог, запропонованих до управлінської підготовки, з іншого, виділяють такі основні якості особистості спеціаліста, які найбільше впливають на ефективність управлінської діяльності – авторитетність, цілеспрямованість, компетентність, винахідливість, впевненість.

Управління закладом соціальної роботи має враховувати як загально-управлінські закономірності, так і специфіку управління соціальною організацією. Саме на такий підхід доцільно орієнтуватися при дослідженні змісту управлінської діяльності в закладах соціальної роботи.

Менеджмент соціальної роботи структурно складається з менеджменту організаційного, менеджменту персоналу та самоменеджменту. У соціальних службах України практично ще немає професійних менеджерів. Є формалізовані управлінські одиниці в особі директора.

Отже, управління закладом соціальної роботи має враховувати як загально-управлінські закономірності, так і специфіку управління соціальною організацією. Саме на такий підхід доцільно орієнтуватися при дослідженні змісту управлінської діяльності в закладах соціальної роботи.

2. Командоутворення як технологія забезпечення ефективної роботи менеджера соціальної сфери в організації розглядається, як: природне соціально-психологічний розвиток команди, розгорнуте в часі і включене в більш широкий процес життя групи; як спеціально організовані соціально-психологічні технології формування колективного суб'єкта діяльності – команди.

В процесі комплектування команди як створення найбільш ефективної позиційної і рольової структури команди для вирішення певної задачі в основі лежать такі положення: 1) кожен член команди повинен сприяти досягненню цілей команди, закрити певні функціональні позиції, які залежать від рівня його професійних знань, навичок і досвіду; 2) кожен член команди реалізує такі ролі, які необхідні для досягнення цілей команди; 3) створення оптимального балансу функціональних позицій і командних ролей.

У зв'язку з проблемою командоутворення слід виділити і такий її аспект, як роль керівника в підборі членів команди, зокрема, з числа управлінських працівників.

Ефективну команду можна охарактеризувати наявністю націленості всієї команди на кінцевий результат, ініціативи і творчого підходу до вирішення завдань. Ефективне функціонування команди передбачає виведення на новий рівень міжособистісних стосунків у команді. Від того, наскільки розвинена ступінь співпраці в команді, багато в чому залежить ефективність останньої.

Управління командами буде ефективним лише в тому випадку, якщо будуть дотримуватися всі правила і принципи успішного управління командами, які поширюються на кожного окремого її члена і супроводжуються вкладенням коштів у їх розвиток. Щоб домогтися успіху в спільній діяльності треба переконатися, що робота в команді задовольняє всіх її членів.

3. Порівняльний аналіз використання командоутворення як технології забезпечення ефективної роботи менеджера соціальної сфери в державній та приватній організації виявив наявність всіх організаційних культур в організації, що є нормою. Визначилися стійкі групи працівників, які віддають

перевагу певним способам взаємодії і їх кількісний склад, виявилися пріоритетні переваги теперішнього і бажаного стану організації.

Однак, якщо у працівників компанії Virtuase виявилось переважання командного типу організаційної культури, то результати дослідження Центру соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району розподілилися між культурою влади і сили та індивідуальною культурою.

Виявлений профіль невідповідності показав велику потребу працівників Центру соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району в підключені менеджера та керівництва для зміни ситуації. Однак була відмічена і позитивна тенденція, обидва колективи бажаною культурою організації вказали командну, що може говорити про сформоване внутрішнє бажання, потенціал і наявні ресурси розвитку колективу в цілому.

Також, у досліджуваних працівників Центру соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району виявлено високі показники за недовірливим типом міжособистісних стосунків і низькі за владним-лідерським, що свідчить про їх скептичну налаштованість, їх поведінки та мотивації, втім й про недостатню сформованість внутрішньої позиції, невираженість лідерських якостей.

У працівників компанії Virtuase переважають тенденції до співпраці, виявлено високі показники за владним-лідуючим і незалежним-домінуючим типами міжособистісних стосунків. Також, виявлено високий рівень планування діяльності, оцінювання її результатів, гнучкості та самостійності.

Найбільш значущими мотивами працівників компанії Virtuase та Центру соціально-психологічної реабілітації Солом'янського району є: усвідомлення корисності своєї діяльності, важливості навчання; задоволення від самого процесу і результату роботи; можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності.

Також нами було відмічено, що і в обох організаціях більшість працівників відчують позитивні емоції від виконання діяльності в колективі, а також планують досягти більш високих результатів власної роботи.

4. Нами розроблені практичні рекомендації з використання командоутворення як технології забезпечення ефективної роботи менеджера соціальної сфери.

Основну увагу слід приділити таким аспектам: контроль процесу формування і розвитку організаційної культури передбачає систематичне виявлення в поведінці працівників відхилень від встановлених в організації норм, аналіз причин таких відхилень, вибір і реалізацію способів коригування трудового поведінки; вибір методів управління персоналом, що забезпечують узгодження особистих і організаційних цілей і цінностей, повинен враховувати тип організаційної культури, яка формується; вектором модернізації процесу командоутворення повинна стати система мотивування і стимулювання співробітників, яка дозволить створити адекватну мотивуючу середу з урахуванням провідних потреб працівників; очікуваними результатами реалізації комплексу заходів стане збільшення відсотка працівників, задоволених умовами мотиваційного середовища, орієнтованої на задоволення провідних потреб; збільшення ступеня активності працівників.

У повсякденній управлінській діяльності, звичайно, є можливості для реалізації командних форм роботи, але особливо актуальний процес управлінського командоутворення, коли з'являються творчі, інноваційні задачі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды/В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 544 с.
2. Агеев В.С. Механизмы социального восприятия/В.С. Агеев// Психологический журнал. – 1989. – Т. 10. – № 2. – С. 63-70.
3. Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные/Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.
4. Асьянов Х.А. Организационно-педагогические условия создания и функционирования сельского образовательного комплекса: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. пед. наук: (13.00.01) [Текст]/Ин-т сред. проф. образования РАО – Казань: 2000. – С. 8 – 9.
5. Афанасьев В.Г. Социальные аспекты управления/В.Г. Афанасьев. – М.: Экономика, 1981. – 216 с.
6. Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С. Управленческие команды и их формирование//Современный кадровый менеджмент. Вып. 1/Под ред. Т.Ю. Базарова. – М.: ИПКГосслужбы, 1997. – С. 51 – 67.
7. Басенко В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений: учеб. пособие/Басенко В.П., Жуков Б.М., Романов А.А. – М.: Изд. «Дашков и К», 2012. – 384 с.
8. Белбин М.Р. Типы ролей в командах менеджеров [пер. с англ.]/Р. Мередит Белбин – М.: НИРРО, 2003. – 220 с.
9. Белбин Р. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач/Р. Белбин. – М.: НИРРО, 2003. – 308 с.
10. Безрукова Е.Ю., Бухтиярова И.В., Синягин Ю.В. Психологические технологии в формировании управленческой команды: Учебно-методическое пособие. – М.: Издво РАГС, 2003. – 131 с.
11. Безрукова Е. Ю. Командообразование в режиме реального времени/Е. Ю. Безрукова//Управление персоналом. 2004, №2. – С. 105.

12. Блэклок Д., Джекс Э. Технология командной игры. Руководство для лидера./ Д. Блэклок. – М.:ИД Гребенникова, 2008.
13. Боровикова Н.У. Управленческая команда: статус, закономерности развития/Н.У. Боровикова, В.А. Петрова. – СПб.:Петербург, 2005. – 289 с.
14. Бронштейн М. Управление командами: Теория и практика построения эффективной команды. – М., 2004.
15. Геллерт, Манфред. Все о командообразовании: руководство для тренеров: пер.с нем./Манфред Геллерт, Клаус Новак. – Москва: Вершина, 2006. – 352 с.
16. Гныря А.В. Методический подход к измерению производительности труда в управлении. Вісник східноукраїнського національного університету імені В.Даля. Науковий журнал. - №12(94) . – 2005. – С. 39-44.
17. Горбунова В. В. Методологічні орієнтири проблеми командотворення в межах ціннісно-рольової парадигми/В. В. Горбунова //Наукові записки [Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя]. Сер.: Психолого-педагогічні науки. – 2012. – № 3. – С. 14-17. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzspp_2012_3_5
18. Горбунова В.В. Технології командотворення: коротка систематика та аналіз обмежень/В.В. Горбунова//Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України; Т. 1: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К., 2012. – Вип. 33. – С. 43-47.
19. Горбунова В.В. Ціннісно-рольові засади особистісного успіху у командній діяльності//Практична психологія та соціальна робота: що міс.наук.-практ. освітньо-метод. журн. – 2013. – № 3. – С. 19-24.
20. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
21. Евтихов О. В. Психология управления персоналом: теория и практика / О. В. Евтихов. – СПб.:Речь, 2010.

22. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие/ А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 303 с.
23. Захаров В.А., Назаренко В.В. Корпоративная система ранжирования персонала. – Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. – 2005. – №3. – С. 202-207.
24. Зинкевич-Евстигнеева, Т. Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд/Под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. – СПб.: Речь, 2004. 304 с.
25. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Эффективная команда: шаг к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду/Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева – СПб.: Речь, 2003.
26. Жилин, Г.П. Организационно-педагогические условия управления инновационными процессами в политехническом колледже. Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. пед. наук: (13.00.08) [Текст]/Елец. гос. ун-т. им. И. А. Бунина. – Елец: 2001. – С.8.
27. Жуков Ю.М. Технологии командообразования/Ю. М. Жуков, Е. Н. Павлова. – М.: Аспект-Пресс, 2008. 320 с.
28. Жуковский И.В. Особенности создания педагогической команды/И.В. Жуковский. – М.: Знание, 2005.
29. Психологические технологии в формировании управленческой команды: Учебно-методическое пособие. – М.: Издво РАГС, 2003. – 131 с.
30. Єлісеєва О.К. Методологія управління персоналом: статистичні методи та моделі/О.К. Єлісеєва, О.О. Третьяк. – Д.: ІМА-прес, 2006. – 188 с.
31. Жуковська В.М. Управління персоналом. Практикум/В. М. Жуковська. – К., 2008. – 293с.
32. Казмерчук-Палащина Н.Г. Організаційно-економічні аспекти мотивації праці в системі менеджменту торговельного підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – КДТЕУ, Київ, 2000.

33. Карпенко С.В. Управление персоналом/С. В. Карпенко. – К.: Университет «Україна», 2007. – 273 с.
34. Катценбах Дж., Смит Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации [пер. с англ.]/Катценбах Дж., Смит Д. – М.: Альпина Паблицер, 2013. – 376 с.
35. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации : стратегия, менеджмент, маркетинг: [Учебник]/А. Я. Кибанова. – М.: Инфра, 2007. – 420 с.
36. Кізян С.М. Вступ до фаху. Менеджер і команда: теоретичні та практичні аспекти: навч. посібник / Кізян С.М., Небава М.І., Адлер О.О. – К.: Вид. дім «Слово», 2014. – 168 с.
37. Кір'ян В. Методичні підходи до підбору працівників–інноваторів на підприємствах. – Україна: аспекти праці. – 2005. – №7. – С.44-47.
38. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом/А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2003. 304 с.
39. Колпаков В.М. Управление развитием персонала/В.М. Колпаков. – К.: МАУП, 2006. – 712 с.
40. Коренев В.Н. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов: методика и опыт/Коренев В.Н., Магура М.И., Леонтьев С.В. – М.: РОЭЛ, 2002. – 312 с.
41. Корниенко В.И. Команда: формирование, управление, эффективность. Пермь: Зап.-Урал, ин-т экономики и права, 1999. – 271 с.
42. Корнеева, Н.С. Организационная культура образовательной организации и новое качество образования/Н. С. Корнеева, А.Э. Пушкарев// Междисциплинарный диалог: современные тенденции в общественных, гуманитарных, естественных и технических науках, 2014. №1. – С.109-112.
43. Кравченко А.И. Социология управления/А.И. Кравченко. – М.: Академический проект; Деловая книга, 2008. – 983 с.
44. Левченко Г.І. Оцінка результатів діяльності як елемент мотивації.// Регіональні перспективи. – 2002 – №3-4. – С. 275-276.

45. Лейхиф Дж.М. Бизнес-коммуникации/Дж.М. Лейхиф, Дж.М. Пенроуз. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
46. Ленсиони Патрик М. Пять пороков команды: притчи о лидерстве/Пер с англ. М.: Издательский дом «Вильяме», 2005. – 288 с.
47. Лидер и команда: Практическое руководство лидера аффективной команды. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 296 с.
48. Льюис Дж. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно. СПб.: Питер, 2004. – 160 с.
49. Майкл Уэст Секреты успешного управления командой. Пер. с англ. /Майкл Уэст. – М.: Омега, 2007. – 314 с.
50. Максвелл Д. Создай команду лидеров/Д. Максвелл. – Мн.: ООО «Попури», 2003. – 224 с.
51. Маргерисон Ч.Д. Колесо командного управления: путь к успеху через систему управления командой [пер. с англ.]/Чарльз Дж. Маргерисон. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 208 с.
52. Маркин В.Н. Психолого-акмеологический менеджмент (руководитель-команда-персонал)//Психология и педагогика профессиональной деятельности кадров государственной службы./Ред. А. А. Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2002. – С. 157-179.
53. Менеджмент: навч. посібник для студ. вищих навч. Закладів /ред. Г.В. Щокін [та ін.]; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К.: МАУП, 2007. – 816 с.
54. Міщенко А.П. Формування управлінської команди/А. П. Міщенко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://westudents.com.ua/glavy/41158-83-formuvannya-upravlnsko-komandi.html>
55. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./О. Б. Моргулець. – К. : Центр учб. л-ри, 2012.
56. Москаленко В.В. Проблема виховання в контексті соціалізації особистості/В.В. Москаленко//Соціальна психологія. – 2005. – № 3 (11). – С. 20-32.

57. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу/М. І. Мурашко. – К.: Знання, 2008. – 435 с.
58. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку/ Р. А. Муха. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>
59. Нікіфорова Н.І., Цимбаліст К.Ю. Оцінка ефективності командної роботи. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/>
60. Оценка эффективности деятельности команды. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studref.com/305747/menedzhment/upravlenie_sformirovannoy_komandoy
61. Павлова В.А. Конкурентоспроможність кадрового потенціалу підприємства. Вісник східноукраїнського національного університету імені В. Даля. Науковий журнал. – №12 (94) . – 2005. – С.160-165.
62. Паркер Г. Формирование команды. Сборник упражнений для тренеров. Пер. с англ./Г. Паокер, Р. Кропп. – СПб: Питер, 2002. – 160 с.
63. Петрова І.Л. Оцінка персоналу в системі мотивації праці.// Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. – 2002. – №3-4. – С. 261-263
64. Петровский А. В. Личность. Деятельность. Коллектив/ А. В. Петровський. – М.: Политиздат, 1982. – 256 с.
65. Побережна Г.Р. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації//Економіка АПК. – 2000. – №1. – С. 78-83.
66. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»/Т.О. Примак. – К., 2004. – 26 с.
67. Психология индивидуального и группового субъекта/Под ред. А.В. Брушлинского, М.И. Володиковой. – М.: ПЕРСЭ, 2002. – 368 с.

68. Равикович Н.Е. Тренинг командообразования. Цели, диагностические методики, игры/Н. Е. Равикович. – М.: Генезис, 2003. – 112 с.
69. Рай Л. Развитие навыков эффективного общения/Л. Рай. – СПб.: Питер, 2002. – 288 с.
70. Самойлов Олександр Анатолійович. Соціально-психологічні чинники інтегративних процесів командоутворення студентської групи. – Дисертація канд. психол. наук: 19.00.05, Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. – Луганськ, 2013. – 200 с.
71. Самойлов О. А. Психологічне включення в групу як чинник інтегративних процесів командоутворення студентства/О. А. Самойлов// Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – Луганськ: Ноулідж, 2012. – № 3 (29). – С. 252-256.
72. Сартан Г.Н. Команда: как создать управляемый коллектив/Г. Н. Сартан. – М.: Компания Боргес, 2011. – 188 с.
73. Сартан Г.Н. Тренинг командообразования/Г. Н. Сартан. – СПб.: Речь, 2005. – 187 с.
74. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии/Е. В. Сидоренко. – СПб., 2002.
75. Синягин Ю.В. Руководитель организации и его команда (Теоретическая модель): Монография/Ю.В. Синягин. – Ульяновск, 1996. – 112 с.
76. Ситников В.Л. Практикум по психологии командообразования: учеб. пособие/В.Л. Ситников, А.В. Комарова, Т.В. Слотина. – 2011. – 216 с.
77. Семикіна М. Індикатори економічної та соціальної ефективності мотивації праці//Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №10. – С.181-190.
78. Сергиенко С.К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала/С. К. Сергиенко. – М.: Книжный мир, 2004. – 206 с.

79. Скопилатов И.А. Управление персоналом:[учебник]/ И.А. Скопилатов, О.Ю. Ефремов. – Санкт-Петербург: Издательство Смольного университета, 2009. – 120 с.

80. Скребець В.О. Основи психодіагностики: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./В.О. Скребець. – К.: Слово, 2003. – 192 с.

81. Смагина М.В. Методы активного социально-психологического обучения: Учебно-методическое пособие/М.В. Смагина. – Ставрополь: СГПИ, 2008. – 92 с.

82. Сперанский В.И. Кадровый менеджмент: социально-психологические аспекты управления персоналом: В 2 ч.; Урал, соц.-экон. ин-т АТиСО. – Москва-Челябинск, 2005. – Ч. 1.

83. Стец І.І. Винагороди і покарання в мотивації персоналу. Вісник ТАНГ. Науковий журнал. – 2002. – №7/4. За матеріалами науково-практичної конференції «Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи їх вирішення», 20-22 червня 2002р., м. Тернопіль. – С. 47-50.

84. Стец І.І. Теоретичні та прикладні аспекти оцінки персоналу. «Формування економічних відносин в умовах становлення ринку»/Збірник наукових праць ТАНГ: Випуск 6. – Тернопіль: Економічна думка. – 2002. – С. 150-161.

85. Темрюков, Ю.Ю. Эффективность формирования и развития организационной культуры в системе внутришкольного управления/ Ю. Ю. Темрюков//Наука и школа. – 2008. – №4. – С. 25-26.

86. Технологии командообразования: Учеб. пособие для студентов вузов/Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 320 с.

87. Товб А.С. Управление проектами: Стандарты, методы, опыт/ А.С. Товб. М.: – 2005.

88. Эффективность командной деятельности. – [Электронный ресурс]. Режим доступа:

https://studwood.ru/589453/menedzhment/effektivnost_komandnoy_deyatelnosti

89. Оценка эффективности деятельности команды. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
https://studref.com/305747/menedzhment/upravlenie_sformirovannoy_komandoy
90. Ушаков, К.М. Организационная культура – рискованный объект управления [Текст]/К.М. Ушаков//Директор школы. – 2009. – №3. – С. 20-26.
91. Чередникова Л.Е. Критерии эффективно работающей команды/Л.Е. Чередникова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://www.elitarium.ru/upravlencheskaya-komanda-deyatelnost-proekt-cel-liderupravlenie-funkcionalnye-obyazannosti-razvitie-model-ehffektivnost/>
92. Шестова Е.И. Исследование организационной культуры дошкольной образовательной организации в период реорганизации// Проблемы образования на современном этапе: материалы студенческой научнопрактической конференции, 28 марта – 12 апреля 2016 г. Выпуск V/ Сост. О.В. Дыбина, О.П. Болотникова, Е.А. Сидякина, В.В. Щетинина. – Тольятти, 2016. – 164 с.
93. Ярошевский М.Г. Социально-психологические аспекты руководства научным коллективом//Проблемы руководства научным коллективом/ М.Г. Ярошевский, С.Г. Кара-Мурза, В.П. Карцев [и др.]; Отв. ред. М.Г. Ярошевский. – М.: Наука, 1982. – С. 13-49.
94. Beyerlein, M., Beyerlein S., Richardson S. Survey of Technical Professionals in Team: Summary Report/M. Beyerlein, S. Beyerlein, S. Richardson Text.- USA, TX, Denton: Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, 1993. – 53 p.
95. Erkut, A. The Relationship between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance/A. Erkut, Yeliz K.// Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2015. – Vol. 210, PP. 270-282.
96. Farooq, Q. Role of Intrinsic Rewards in Employee Perception and Motivation Text/Q. Farooq, M. N. Shafique//Research on Humanities and Social Sciences, 2016. – Vol. 6, No. 5, PP. 47-49. 56. Inés M. A. Governance for SMEs:

Influence of leader on organizational culture Text/M.A. Inés//International Strategic Management Review, 2014. – Vol. 2, No. 1, PP. 21-30.

97. Tuckman B.W., Jensen M.A. Stages of small group development revisited//Group and Organizational Studies, 1977, vol. 4, p. 419-427.

98. Wilson, G. Self-Managed Teamworking. The Flexible Route to Competitive Advantage Text . – London: Pitman Publishing, 1995. – 320 p.

ДОДАТКИ