

О. А. ФІЛЬ, наук. співроб.  
(Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, м. Київ)

## КОНКУРЕНТОЗДАТНА УПРАВЛІНЬСЬКА КОМАНДА ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК РЕЗЕРВ ГАРМОНІЗАЦІЇ МІЖОСОБИСТІСНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 11, с. 204–206

*Аналізуються позитивні та негативні аспекти командної діяльності. Розкривається сутність конкурентоздатної управлінської команди.*

Сучасний світ висуває високі вимоги до особистостей, організацій і країн, які ставлять за мету витримати відбір на сучасному ринку, мати високий рівень конкурентоздатності, бути кращими серед кращих. Успіх у досягненні цієї мети значною мірою залежить від рівня конкурентоздатності людських ресурсів, які сприяють розвитку як окремих організацій, так і країни загалом.

Людське життя, як правило, пронизує дух суперництва. В економіці конкуренція є двигуном прогресу і гарантом існування бізнесу [8]. В умовах жорсткої конкуренції стати переможцем має всі шанси та організація, яка вміє “притосуватись до зовнішнього середовища, оцінювати своїх потенційних конкурентів і потреби споживачів, швидко й ефективно використовувати свої переваги” [9] і випускати на сучасний ринок конкурентоздатний продукт. Утримання конкурентної позиції організації залежить від ефективного управління її людськими ресурсами. Однією із сучасних ефективних форм управління організаціями є командний менеджмент.

Проаналізуємо переваги й недоліки командної роботи, розкриємо сутність конкурентоздатної управлінської команди і розглянемо деякі результати емпіричних досліджень.

Розглядаючи конкурентоздатну управлінську команду як резерв гармонізації міжособистісної взаємодії, доведемо *переваги*, яких досягає група індивідів, що працюють як одна команда.

- Найосвіченіші та найуспішніші організації намагаються перенести акцент своєї організаційної структури і політики з індивідуальних працівників на команди. Робота в команді приносить індивідам велике задоволення, тому що людські істоти є соціальними [6].
  - Можливість працювати в команді дає кожній людині величезну особисту підтримку і перспективи зростання [2].
  - Окремі команди здатні створити таку атмосферу спільної діяльності, коли люди гордяться належністю до цієї групи, бажають працювати з повною самовідданістю [1].
  - Робота в команді є своєрідним “тренажером” відповідальності, самодисципліни та дисципліни членів усієї команди.
  - Особисті досягнення інших членів команд стимулюють окремих особистостей до підвищення власної ефективності.
- Як і все в цьому світі, команда має не тільки свої переваги. В окремих ситуаціях можуть виявлятися й *недоліки командного підходу*.
- Це відбувається в ситуації, коли необхідно швидко прийняти якесь рішення, на прийняття якого командою витрачається більше часу, ніж окремою особою, тому що командний підхід передбачає взаємні контакти і досягнення консенсусу [7].
  - Командна форма роботи потребує високої концентрації першокласних фахівців на

вужькому фронті робіт, що неекономічно, нерентабельно, а іноді й неможливо. Тому потрібно знаходити підвищений фонд стимулювання [2].

- Для організації ефективної роботи команди потрібні додаткове навчання і тренінгова робота з її членами, а це потребує додаткових витрат для організаторів [2].
- При роботі в команді виникає необхідна умова — психологічна сумісність членів команди. Значні труднощі виникають при доборі людей у команду.
- Члени команди частіше перебувають у стресовому стані в ситуаціях, коли вибуває з групи людина, до якої вже звикли, і коли в команду входить новий член, тобто в цих ситуаціях відбувається “руйнація” звичного стилю життя.
- При виконанні завдань, які не потребують залучення всіх членів команди, відбувається своєрідний “розкол” між тими, хто успішно виконував завдання, і тими, хто на той час був “не потрібний”, тобто не був залучений до спільної діяльності.
- Для успішної діяльності команди необхідною умовою є дотримання принципів взаємодії її членів. Дуже важко по-справжньому, а не формально зберігати відчуття довіри один до одного, дотримуватися стратегії партнерства і співпраці, вміння конструктивно спілкуватися, спільно розвиватися, виявляти самовідданість, взаємтурботу, толерантність. Найскладнішою є необхідність поєднання зазначеного з реалізацією власних інтересів.

Можна наводити ще багато доводів “за” і “проти” командного підходу. Створювати чи не створювати команду, працювати окремо чи спільно з однодумцями — особиста справа кожної людини.

Дж. С. Максвел наводить слова Дж. Ф. Кенеді: “Йти вперед легше, якщо йти разом”. Нині існує багато популярних і наукових рецептів, як досягти успіху. Успішність організації залежить від найважливішого її елемента — людей. Доречно в цьому плані навести слова Г. Форда: “Ви можете забрати всі мої фабрики, спалити мої будівлі, але залиште мені людей, і я все це відновлю” [5].

Справді, успіх організації значною мірою залежить від уміння керівника зібрати небайдужих до своєї справи людей, які б розуміли й підтримували його ідеї і робили певний внесок у їх реалізацію, працювали заради досягнення спільної мети в атмосфері співпраці та довіри, взає-

модопомоги і партнерства, тобто створити команду, члени якої є конкурентоздатними особистостями [3].

Стосовно змісту власне феномену команди зауважимо, що існує кілька підходів до розуміння сутності командного менеджменту [4]. З метою вивчення феномену конкурентоздатної управлінської команди лабораторією психології управління Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України у процесі виконання науково-дослідної теми “Теоретико-методичні основи підготовки практичних психологів до надання психологічної допомоги управлінському персоналу організацій” (керівник теми — Л. М. Карамушка) проводились фокус-групи з керівниками центрів практичної психології різних регіонів України, які навчались на курсах підвищення кваліфікації в Центральному інституті післядипломної освіти АПН України, з практичними психологами освітніх організацій Києва, з директорами та практичними психологами Рівного. У межах проведення фокус-групи (нами була здійснена певна модифікація цього методу [3]) застосовувались метод незавершених речень, психомалюнок і метод проектів.

У результаті поєднання методів проектів і психомалюнку учасниками груп були створені моделі конкурентоздатних команд (аналіз однієї з моделей наведений у [4]). Проаналізуємо ті з них, що найбільшою мірою відображають можливості людей, які працюють командою, отримувати підтримку, відчуття єдності, гармонії.

Конкурентоздатна команда подана на одній з моделей (створеній шкільними психологами Києва) у вигляді корабля “Ноев ковчег”, який, за авторськими висловлюваннями, впевнено просувається бурхливими хвилями життя. Незалежно від природних умов він вивезе своїх пасажирів до зазначеної мети (у цій моделі мета зображена у вигляді сонця). І кожному на цьому кораблі знайдеться місце і буде надана можливість спільно працювати, щоб забезпечити нормальний рух корабля.

Інша модель команди (створена директорами освітніх організацій Рівного) подана в образі міцного кола. Ободом цього кола є учнівський колектив. Спиці в цьому колі — вихователі, вчителі, шкільні кафедри, науковці, методоб’єднання, рада школи, соціолог, психолог. У центрі кола — лідер команди, на якого припадає найбільше навантаження. Це коло рухається шляхом гуманізму, демократизму і моральності. Підґрунтям цього процесу є духовність. І тоді, вважають автори проекту, це міцне коло, в якому спиці ут-

римують обід (учнівський колектив), котитиметься стежкою (принципи виховання), ім'я якої — шкільне життя. І якщо і діти, і вчителі, і батьки, і працівники організацій, і керівництво відчуватимуть себе потрібними один одному, працюватимуть в атмосфері довіри і партнерства, то сучасний світ має всі шанси досягти гармонії.



### Література

1. Гайда В. Л. Формирование команды // Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / Сост. и общ. ред. Л. В. Винокурова. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с.
2. Зинкевич-Евстигнеева Т, Фролов Д, Грабенко Т. Технология создания команды. — СПб.: Речь, 2002. — 216 с.
3. Карамушка Л. М., Філь О. А. Використання методу фокус-груп для дослідження конкурентоздатної особистості працівників освітніх організацій // Актуальні проблеми психології. Т. 1: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. — К., 2002. — Ч. 5. — С. 225–230.
4. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатних команд як актуальна проблема ефективного управління сучасними організаціями // Актуальні проблеми психології. Т. 1: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. — К., 2002. — Ч. 6. — С. 16–23.
5. Максвел Дж. С. Шеф и его команда. — Харьков: Полиграф, 2001. — 140 с.
6. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. — СПб.: Питер, 2001. — 256 с.
7. Файбушевич С. И. Принципы и методы командной работы в управлении персоналом // Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / Сост. и общ. ред. Л. В. Винокурова. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с.
8. Фопель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения: Пер. с нем. — М.: Генезис, 2002. — 400 с.
9. Щур С. Україна: аспекти праці. — 1997. — № 7. — С. 34–37.