

**ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ  
ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-  
ТЕХНІЧНИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ**

**Постановка проблеми.** Забезпечення випереджувального розвитку професійно-технічної освіти, спрямованої на максимальне задоволення освітніх потреб особистості, вітчизняної економіки у кваліфікованих робітниках, забезпечення відповідності рівня й якості їхньої кваліфікацій і компетентностей вимогам роботодавців буде можливим, в тому числі, й за умови підвищення ефективності управління [2, с. 189].

Аналіз діяльності організацій за останні роки свідчить про серйозний стратегічний поворот управлінських підходів більшості успішних підприємств в бік посилення уваги до людської, перш за все професійно-культурної складової діяльності, що вимагає комплексного дослідження сфери управління персоналом. Оскільки усе більш управління персоналом визнається однією з найбільш важливих сфер життя організації, здатної значно підвищити її ефективність, а саме поняття «управління персоналом» розглядається в досить широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного. При цьому найважливішим аспектом аналізу стає уявлення про цілісний організаційно-управлінський контекст функціонування і розвитку професійно-технічної освіти.

Одним з інноваційних підходів в управлінні професійно-технічною освітою є формування команд, що зумовлює доцільність виокремлення самостійного напрямку в управлінні – менеджменту команд. У практиці світового менеджменту ідея і форма командного стилю діяльності «озвучена» порівняно недавно, фактично в 80-і роки. У історичному аспекті команди з'являються в переломні моменти перебудови і трансформації суспільства (наприклад, початок ХХ століття, епоха революційних промислових катаклізмів; середина 30-х – вихід світового господарства з тривалої кризи;

початок 60-х – інформаційно-технічний і космічний прорив), проте глибоко в тіні знаходяться в періоди відносно стабільного функціонування політичних і економічних інститутів. У 80-х бурхливий розвиток глобальних інформаційних технологій змусив світові спільноти вдатися знову до командних форм управління для корінної модернізації неповороткого адміністративного монстра. Швидкість реагування на виклики мінливого агресивного зовнішнього середовища, а також ефективність ціледосягнення виявилися під силу лише згуртованим командам управлінців [7, С. 102]. Групові навички і вміння, яким не надавалося особливого значення на початку 80-х, через десять років стали головним критерієм лідерства. В 90-ті роки вміння працювати в команді стало найбільш затребуваною адміністративною компетенцією, про що свідчать результати досліджень, проведених в різних організаціях світу [4, С. 317].

Командний менеджмент почав інтенсивно розроблятися, починаючи з 90-х років, представниками зарубіжного менеджменту (М. Белбін, М. Бронштейн, М. Геллерт, К. Камерон, Я. Катценбах, Р. Кропп, К. Макроссон, С. Маргсрисон, К. Новак, Х. Роббінс, Е. Салас, Л. Томпсон, К. Фопель, С. Хексшер), а дещо пізніше привернув значну увагу російських (В. Авдєєв, А. Деркач, Т. Зінкевич-Євстігнеєва, І. Кадочніков, В. Корнієнко, Г. Сарган, Д. Степанов, Е. Яхонтова) і українських науковців (В. Барко, П. Блешмудт, Л. Карамушка, Н. Клокар, М. Коваленко, Г. Ложкін, В. Третьяченко, О. Філь).

На матеріалі діяльності освітніх організацій досліджують формування конкурентоздатної управлінської команди Л. Карамушка і О. Філь. На їх думку, необхідність створення конкурентоздатних управлінських команд в організаціях та формування психологічної готовності менеджерів та персоналу організацій до роботи в таких командах зумовлена такими обставинами: а) складністю завдань, які стоять сьогодні перед організаціями і потребують об'єднання інтелектуальних та вольових зусиль членів організації; б) динамічністю та різноманітністю завдань, розв'язання яких часто неможливе без створення цільових (проектних) груп; в) високою конкуренцією між різними організаціями, яка потребує від них створення конкурентоздатних

товарів, надання конкурентоздатних послуг, підвищення конкурентоздатності менеджерів і персоналу та ін. [5, С. 11].

**Постановка завдання.** Проте, незважаючи на наявність наукових праць із проблеми діяльності управлінської команди в різних сферах, проблема застосування командного принципу роботи в управлінні професійно-технічною освітою залишається нерозв'язаною. У зв'язку з цим, *метою* нашої статті є визначення характерних ознак управлінської команди професійно-технічного навчального закладу та умов її створення.

**Виклад основного матеріалу.** Серед чинників, що будуть впливати на управлінську діяльність керівника в найближчі десятиліття, *Вудкок М.* називає об'єднання зусиль декількох людей, тому менеджер повинен вміти створювати та удосконалювати групи, які здібні швидко ставати винахідливими і результативними у роботі.

Опитування вищих керівників 150 провідних корпорацій США щодо навичок та вмінь, які необхідно розвивати у топ-менеджерів, продемонструвало такі результати: формування і розвиток команди – 47%; стратегічне мислення – 44%; лідерство – 40%; уміння мотивувати співробітників – 34%. Підтвердження того, наскільки важливо керівникам приділяти увагу питанням функціонування команд є такі дані: успішні керівники порівняно з невдахами витрачають майже в два рази більше часу на розвиток команди і досягненню високого рівня взаємодії співробітників (34% проти 18%) [6].

З метою з'ясування точки зору керівництва ПТНЗ щодо значимості в їхній управлінській діяльності певних навичок, нами було запропоновано заступникам директорів з навчальної та навчально-виробничої роботи їх перелік (табл. 1).

За результатами дослідження, вміння «організувати команду однодумців для здійснення спільної діяльності» посіло лише 7-ме місце після таких вмінь, як «планувати діяльність власну, підлеглих, підрозділів» (1 місце), «проектувати та прогнозувати розвиток навчального закладу» (2), «моделювати свою управлінську діяльність й виконувати її за алгоритмом» (3),

«організувати, координувати діяльність підлеглих» (4), «прийняття рішення» (5), «підбір, оцінювання персоналу» (6).

Таблиця 1

**Результати ранжування управлінських навичок та вмінь заступниками директорів з навчально-виробничої роботи ПТНЗ**

№ з/п	Перелік навичок і вмінь	Середнє значення рангу	Місце
1)	проектувати та прогнозувати розвиток навчального закладу	2,15	2
2)	моделювати свою управлінську діяльність й виконувати її за алгоритмом	2,56	3
3)	планувати діяльність власну, підлеглих, підрозділів	1,56	1
4)	організувати, координувати діяльність підлеглих	2,71	4
5)	прийняття рішення	2,97	5
6)	мотивувати трудову діяльність (власну, підлеглих)	3,43	8
7)	вирішувати конфлікти	4,74	11
8)	контролювати і коректувати діяльність підлеглих	3,53	9
9)	підбір, оцінювання персоналу	3,02	6
10)	представляти інтереси колективу на різних рівнях управління	4,35	10
11)	проведення ділової бесіди, переговорів, нарад тощо	5,33	13
12)	аналізувати соціально-психологічні явища	5,23	12
13)	організувати команду однодумців для здійснення спільної діяльності	3,38	7
14)	здійснювати самоменеджмент, тобто свідомо керувати власною професійною діяльністю	4,74	11

На нашу думку, одного усвідомлення необхідності певних навичок для розв'язання управлінських проблем недостатньо. Необхідні ще і знання про те, як це зробити, уміле і доречне використання відповідних технологій і методів управління професійно-технічним навчальним закладом. У цьому сенсі відомі на сьогодні методи, технології управління професійно-технічною освітою можуть бути збагачені командними принципами діяльності.

Аналіз сутності феномену «команда» (група людей, яка організована для

спільного рішення загального завдання таким чином, що кожен її учасник відповідає за результати роботи всієї групи [3, С. 17]; невелика група партнерів, які володіють взаємодоповнюючими навичками, вирішують загальне неординарне завдання, разом формулюючи низку ретельно обміркованих і узгоджених цілей [8, С. 17]; група фахівців, яка характеризується цілеспрямованою, узгодженою роботою з реалізації спільно визначених завдань та функцій управління організацією, поєднуючи різні знання, уміння та навички в процесі виконання командних ролей та використовуючи партнерські принципи взаємодії [5, С. 162]; автономний самокерований колектив професіоналів, який розділяє цілі, цінності і загальні підходи до реалізації спільної діяльності, має взаємодоповнюючі навички; приймає на себе відповідальність за кінцеві результати, здатний змінювати функціонально-рольову співвіднесеність; має взаємовідзначаючу приналежність до даного соціуму [1, С. 27]), дає можливість визначити її характерні ознаки:

1) *взаємодоповнюючі навички й уміння членів команди, а саме:*

- технічні й функціональні навички, без яких завдання не може бути вирішене в принципі;

- уміння виявляти проблеми і приймати рішення;

- навички міжособистісної взаємодії (комунікативні навички і конфліктостійкість);

- уміння знаходити баланс між критикою і готовністю допомогти;

2) *загальне завдання і загальні результати:*

- загальна (важлива для всього підприємства) мета, яка є передумовою зацікавленості, енергійного творчого ставлення до роботи членів команди;

- учасники повинні співвідносити свої завдання з основним завданням команди;

- учасники команди повинні зрозуміти завдання й сприйняти його як своє, оскільки це дозволяє команді відчувати свою унікальність;

- основне завдання є стимулом при залагоджуванні конфліктів і узгодженні особистих інтересів, оскільки воно не може бути принесене в

жертву, і члени команди повинні співвідносити свої дії з цим фактом;

3) *загальна стратегія роботи:*

- робота має бути побудована так, щоб кожен учасник команди міг і повинен виконувати свою частину завдання;

- учасники команди вирішують: хто візьме на себе вирішення тих чи інших завдань і в який термін, яких навичок необхідно набути кожному, яка процедура прийняття рішення, хто з ким взаємодіє, за якими критеріями оцінюватиметься робота кожного і як, при необхідності, її корегувати.

Всі ці питання обговорюються командою в процесі відкритої дискусії.

4) *взаємна відповідальність:*

- кожен учасник команди бере на себе відповідальність за командний результат, має право висловлювати свою думку на всіх етапах робочого процесу, вимагати, щоб його вислухали і серйозно ставилися до його слів;

- усвідомлення колективної відповідальності виникає поступово в процесі становлення команди;

- коли команда виконує основне завдання і досягає поставлених цілей, усвідомлення колективної відповідальності посилюється, і зростає по мірі того, як команда переживає загальний успіх.

Отже, створення справжньої управлінської команди професійно-технічного навчального закладу можливе тільки за наявності таких важливих умов, а саме:

- *кваліфікованих фахівців*, чії професійні якості й уміння доповнюють один одного;

- *неординарних цілей*, які приймаються всіма членами команди й узгоджуються з їх особистими цілями;

- *загальних цінностей*, які підтримуються корпоративною культурою організації;

- *правил поведінки*, які приймаються і дотримуються всіма членами команди;

- *готовності* членів команди як до індивідуальної, так і до *колективної*

відповідальності.

Відомий психолог в галузі психології управління *Трейсі Д.* на запитання: “Чому люди вступають у команду?” дає таку відповідь:

*команда дає психологічні й матеріальні переваги:* чим більше команда задовольняє потреби своїх членів, тим вона міцніша і життєздатніша;

*безпека:* в команді її учасники відчують себе в безпеці, бо про них дбають;

*відчуття ліктя,* що дає відчуття приналежності до колективу;

*індивідуальність:* команда визнає й заохочує індивідуальні особливості своїх членів;

*гордість:* учасники поділяють почуття гордості за спільні досягнення у спільній діяльності;

*визнання:* зовнішній світ вважає команду більш потужною й впливовою одиницею, ніж окрему особистість.

Одним із шляхів забезпечення ефективної роботи управлінської команди в професійно-технічному навчальному закладі полягає у побудові команди за ролями, тобто на кожну роль виділяти одного члена команди. Кожен член команди має добре розуміти свою конкретну роль і своє особисте завдання в загальній справі.

Модель авторитетного англійського дослідника і практика *Мередіта Белбіна* передбачає дев'ять основних ролей:

1) *координатор:*

– з'ясовує, якими навичками і вміннями володіє кожен з членів команди, щоб з максимальною ефективністю використовувати їх для справи;

– розподіляє завдання між членами команди;

– у повному обсязі розуміє завдання команди й може їх пояснити;

– намагається підтримувати гармонійні стосунки між членами команди;

– уміє управляти людьми, організовувати й координувати роботу, проте може і не бути лідером команди;

2) *оформлювач:*

– природжений лідер, який має повагу колективу; здатний спонукати їх рухатися до мети; захопити, запалити товаришів при умові стримування негативних поривів;

– товариська людина й домінуюча особистість;

– нетерпимий до самозаспокоєння й топтання на місці, й може реагувати на це занадто емоційно;

– може поводити себе зухвало й зневажати почуттями оточуючих;

– любить, коли його ідеї приймаються беззаперечно;

– володіє достатньою енергією й рішучістю, щоб перебороти перешкоди, які виникають;

### 3) генератор ідей:

– це найбільш творчий член команди;

– не поважає загальноприйнятні думки й не дуже переймається практичними міркуваннями;

– намагаючись здійснити свої ідеї, може діяти нетактовно й не дуже звертати увагу на почуття оточуючих;

– звичайно домінуюча особистість, проте може бути й серйозним інтровертом;

### 4) критик:

– має аналітичний склад розуму, об'єктивний в оцінюванні;

– тримається в тіні, поки немає потреби в його особливих здібностях;

– обачливий, не пропускає нечіткого висловлення думок колег;

– не відрізняється багатою уявою чи творчими здібностями, але постійно підштовхує команду розглядати альтернативи;

### 5) здобувач:

– встановлює й підтримує зовнішні контакти;

– екстраверт, товариська особистість, з ентузіазмом випробовує все нове;

– може затівати суперечки та дискусії, проте після першого активного натиску, як правило, усувається, тому що цей процес йому швидко набридає;

– близько сходиться з людьми;



- непосидючий;
- уміє знаходити й пристосовувати до справи різні ресурси;

б) *виконавець*:

– врівноважена та внутрішньодисциплінована людина, яка розуміє внутрішні й зовнішні зобов'язання команди;

– надзвичайно практичний; не приймає “на віру” запропоновані нові ідеї, а вимагає доказів їхньої цінності;

– консервативний реакціонер;

– з ентузіазмом бере участь в розробці методів, процедур і правил виконання роботи;

7) *опора команди*:

– спрацьовується з різними людьми; на нього можна покластися в справі створення оптимальної робочої атмосфери в команді, яка сприятиме її згуртуванню;

– дипломатичний, сприйнятливий до почуттів інших, ні для кого не є загрозою;

– доброзичливий, хороший слухач, здатний розпізнати й розв'язати конфлікти, перебороти різні труднощі;

8) *завершувач*:

– інтроверт, перфекціоніст, уважний до деталей, вимогливий як до себе, так і до інших;

– виконуючи завдання, наполегливо працює до його завершення;

– ретельно пропрацьовує всі деталі завдання, повністю поринаючи в нього;

– може дратувати оточуючих надмірною прискіпливою увагою до дрібниць;

9) *фахівець*:

– член групи, який має спеціальні знання, вміння чи здібності;

– ентузіаст своєї спеціальності, який схильний триматися в тіні, поки не знадобляться його послуги.

Цікавою є ще одна модель ефективно працюючої команди, яка базується на восьми ролях, які безпосередньо співставлені з основними робочими функціями – це модель *Марджерисона і Мак-Канна*. Автори зображають її у вигляді кола, розбитого на кілька секторів. Один оберт кола відповідає послідовності етапів роботи команди над завданням.

За логікою робочий цикл починається в секторі радників. На цьому етапі “пораднику” необхідно отримати щонайбільше інформації про поставлене завдання, про досвід розв’язання подібних завдань, “новатору” запропонувати чи розробити можливі варіанти технологій, способів роботи, організації, після чого “ентузіаст” має сприйняти й підхопити ідею, визначити її цінність, зрекламувати найбільш перспективні з них.

У більш прагматичному й логічному секторі “випробувач” порівнює, оцінює й випробує різні варіанти вирішення завдання; погоджений варіант впроваджується в практику; “організатор” налагоджує й організовує робочий процес, підтримує необхідний ритм; “продюсер” забезпечує всі умови для успішного виконання процесу.

Після того як виконання завдання повністю налагоджено й процес йде до мети, настає фінальна стадія, в якій “інспектор” слідкує, щоб процес відповідав встановленим правилам і стандартам і притримувався погоджених способів; обов’язок “ремонтника” – забезпечення неперервності процесу, з високою надійністю до його закінчення. Поки процес не скінчився, всі ролі й функції координує “об’єднувач”.

У команді обов’язково мають бути виконавці всіх цих ролей. Звичайно, члени команди рідко усвідомлюють, що вони виконують певну роль. Більшість з них автоматично робить те, що необхідно для команди. Зовсім не обов’язково, щоб людина вписувалася в межі однієї ролі; деякі члени команди можуть підходити на кілька ролей. Головне, щоб член команди відчував себе комфортно в тій ролі, яку йому доручила команда.

**Висновки.** Отже, якщо управлінська команда в професійно-технічному навчальному закладі прагне до ефективною діяльності, то має орієнтуватися на

такі критерії:

- чіткі цілі діяльності команди;
- члени команди відкриті й не байдужі один одному, їх стосунки ґрунтуються на довірі;
- консенсус – основа рішень;
- члени команди беруть до уваги не тільки ідеї й думки, а також і почуття своїх колег;
- конфлікти, що виникають розв’язуються без утручання ззовні;
- члени віддані команді й прагнуть зробити її роботу більш ефективною;
- ролі в команді чітко розподілені;
- команда прикладає всі зусилля, щоб досягти загальної мети.

### Список літератури

1. Аблязов Р.А. Командний менеджмент : навч. посіб. / Аблязов Р.А., Падурець Г.І., Чудаєва І.Б. ; за заг. ред. Р.А. Аблязова. – К.: Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 352 с.
2. Біла книга національної освіти України / Т.Ф. Алексеєнко, В.М. Аніщенко, Г.О. Балл [та ін.]; за заг. ред. акад. В.Г. Кременя; НАПН України. – К.: Інформ. системи, 2010. – 342 с. – Бібліогр.: с. 315-335.
3. Бронштейн М. Управление командами для „чайников“ / Марти Бронштейн; пер. с англ. В.П. Нагорняка, И.И. Нагорной. – М.: Издательский дом „Вильямс“, 2006. – 320 с.
4. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект на работе / Дэниел Гоулман; пер. с англ. А.П. Исаевой. – М.: АСТ: АСТ МОСКВА; Владимир: ВКТ, 2010. – 476, [4] с.
5. Карамушка Л.М. Формування конкурентноздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія / Л.М. Карамушка, О.А. Філь. – К.: Фірма «ІНК ОС», 2007. – 268 с.
6. Метафора команди // Менеджмент и менеджер. – 2002. – № 2. – С. 51-54.
7. Тараненко В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика : тесты для отбора персонала / Тараненко В. – К.: Ника-Центр, 2006. – 240 с.
8. Фопель К. Команда. Консультирование и тренинг организаций / Клаус Фопель. – М.: Генезис, 2005. – 395 с. – (Бизнес-психология)

**Свистун В.І. Формування управлінської команди як інноваційний напрям управління професійно-технічним навчальним закладом**

У статті описано характерні ознаки управлінської команди професійно-технічного навчального закладу та умови її створення

**Ключові слова:** команда, управлінська команда професійно-технічного

навчального закладу, командна роль

**Свистун В.И. Формирование управленческой команды как инновационное направление управления профессионально-техническим учебным заведением**

В статье описаны характерные признаки управленческой команды профессионально-технического учебного заведения и условия ее создания

**Ключевые слова:** команда, управленческая команда профессионально-технического учебного заведения, командная роль

**Svistun V.I. Formation of the management team as the innovation trend in the management of the vocational school**

The specific features of the management team of the vocational school and the conditions of its creation are described in the article

**Keywords:** team, management team of the vocational school, team role