

ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРІЄНТАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ОСНОВНІ ФУНКЦІОНАЛЬНО-РОЛЬОВІ ПОЗИЦІЇ В КОМАНДІ

2005 р., О.А. Філь

*науковий співробітник лабораторії організаційної психології
Інституту психології імені Г.С. Костюка АПН України*

Соціально-економічні зміни, які відбуваються сьогодні в різних соціальних сферах, вимагають впровадження інноваційних підходів до процесу управління сучасними організаціями, і, зокрема освітніми. Одним із таких підходів на сьогоднішній день є командний принцип організації професійної та управлінської діяльності.

На сьогоднішній день сама *проблематика командного менеджменту* є достатньо популярною та перспективною. Психологічні особливості діяльності команд в різних соціальних сферах досліджуються як зарубіжними [4; 11; 13-17; 19; 27-31; 33-35], так і вітчизняними фахівцями [1-3; 5-10; 12; 20-26; 32].

Разом із тим, проблема вивчення міри орієнтації персоналу освітніх організацій на функціонально-рольові позиції недостатньо розроблена в українській психології. Урахування наукового та практичного значення даної проблеми визначили вибір нами теми даного дослідження.

Дослідження проблематики командного менеджменту в сфері освіти започатковано нами в лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка АПН України в процесі виконання науково-дослідної теми „Теоретико-методичні основи підготовки практичних психологів до надання психологічної допомоги управлінському персоналу організацій” під науковим керівництвом доктора психологічних наук, професора Л.М. Карамушки.

Метою даної статті є аналіз психологічних особливостей орієнтації управлінського персоналу освітніх організацій на основні функціонально-рольові позиції в команді.

Нами було використано методику для діагностики функціонально-рольових позицій в команді [18], яка дає можливість вивчити орієнтацію менеджерів та персоналу організацій на найбільш прийнятні для них ролі з тих, які традиційно виділяються для забезпечення ефективної роботи команди: „голова”, „формувальник”, „генератор ідей”, „оцінювач ідей”, „організатор роботи”, „організатор групи”, „дослідник ресурсів”, „завершувач”.

Дослідження проводилось протягом 2003-2004р.р. в Україні (м. Київ, м. Рівне, м. Полтава). В опитуванні прийняло участь 148 представників управлінського персоналу освітніх організацій (загальноосвітні школи та міські

управління освітою). Структура вибірки представлена таким чином: 50,7 % директорів шкіл, 28,4 % психологів та 20,9 % методистів райвідділів освіти.

Аналіз орієнтації персоналу освітніх організацій на ролі в команді (див. табл. 1.) свідчить, що в цілому вони орієнтуються на виконання всіх ролей в команді.

Таблиця 1.

Особливості орієнтації управлінського персоналу освітніх організацій на основні ролі в команді

Ролі	Директори ЗНЗ			Психологи ЗНЗ			Методисти			По масиву в цілому		
	Рівні орієнтації (Н – низький, С – середній, В – високий)									Н.	С.	В.
	Н.	С.	В.	Н.	С.	В.	Н.	С.	В.			
Голова	24,3	52,7	23,0	28,6	52,4	19,0	33,3	50,0	16,7	27,4	52,1	20,5
Формувальник	23,0	50,0	27,0	47,6	42,9	9,5	26,7	53,3	20,0	30,8	48,6	20,5
Генератор ідей	27,0	48,6	24,3	38,1	35,7	26,2	13,3	50,0	36,7	27,4	45,2	27,4
Оцінювач ідей	27,0	40,5	32,4	23,8	50,0	26,2	50,0	43,3	6,7	30,8	43,8	25,3
Організатор групи	32,4	51,4	16,2	16,7	35,7	47,6	33,3	50,0	16,7	28,1	46,6	25,3
Організатор роботи	31,1	50,0	18,9	31,0	40,5	28,6	23,3	53,3	23,3	29,5	47,9	22,6
Дослідник ресурсів	27,0	37,8	35,1	23,8	35,7	40,5	33,3	43,3	23,3	27,4	38,4	34,2
Завершувач	41,9	39,2	18,9	35,7	45,2	19,0	30,0	36,7	33,3	37,7	40,4	21,9

Разом із тим, можна говорити, що деякі із ролей є для досліджуваних більш привабливими, а інші – менш привабливими. Так, дослідження виявило, що найбільш привабливими для персоналу освітніх організацій є роль „дослідника ресурсів” (34,2 % опитуваних мають високий рівень орієнтації на виконання цієї ролі) та роль „генератора ідей” (27,4 % мають високий рівень орієнтації на цю роль). Це, на наш погляд, свідчить про достатньо високу орієнтацію персоналу освітніх організацій на дослідницько-творчі ролі.

Разом із тим, звертає увагу на себе той факт, що на більш „лідерські” ролі – „голови” та „формульовальника” – зорієнтовано значно менше досліджуваних. Так, високий рівень орієнтації персоналу на ці ролі зафіксовано лише у 20,5 % опитуваних. Це може бути пояснено формалізованою структурою освітніх організацій, коли основні напрямки роботи та прийняття рішень можуть „спускатися” зверху, наприклад, із Міністерства освіти та науки України. Персонал має певні обмеження та

займає в основному роль „виконавця” наказів та інструкцій від вищого керівництва.

Також вважаємо необхідним зазначити, що на низькому рівні серед всіх досліджуваних найбільше представлена роль “завершувача” (37,7 %). Тобто існує, насамперед, певна проблема з доведенням розпочатих справ до логічного завершення. Ця ситуація, що достатньо часто зустрічається в професійній діяльності, може бути зумовлена, на нашу думку, необхідністю одночасного ведення персоналом освітніх організацій багатьох справ і напрямів та нестачею часу, фізичних сил, матеріальних ресурсів або іншими причинами. Тому бажано вводити цю роль для здійснення повноцінного циклу виконання діяльності від моменту початку справи до її завершення.

Щодо особливостей орієнтації на командні ролі серед представників різних професійних категорій, то слід відмітити, що на високому рівні серед директорів ЗНЗ найбільше представлена роль “дослідника ресурсів” (35,1 %). Високий рівень представленості цієї ролі може бути пов’язаний, на наш погляд із тим, що організаціям, які знаходяться на державному забезпеченні (наприклад, загальноосвітня школа) в сьогоденній ситуації, коли необхідно “вижити”, достатньо важко. Директора вимушені самостійно шукати кошти на підручники, канцтовари, проведення ремонту шкільних приміщень та інші потреби. Тобто, бюджетного фінансування не достатньо для нормального функціонування навчального закладу і це вимагає додаткових зусиль для пошуку ресурсів. І разом із тим, вирішення питань держзабезпечення може вивільнити час та управлінські ресурси керівника на самоосвіту або на додаткову роботу з батьками чи колегами.

Серед психологів найбільший відсоток (47,6 %) припадає на роль „організатор групи”, що в своє чергу підтверджує відповідність даної ролі основним напрямкам професійної діяльності психологів: психологічному забезпеченню позитивного клімату в колективі, налагодженню партнерських взаємовідносин тощо.

Цікавим також виявився факт орієнтованості 36,7 % методистів на роль „генератора ідей”. Виявилось, що методисти – саме та найбільш вільна професійна категорія, яка висуває інноваційні ідеї для реалізації їх в середніх школах. А персонал безпосередньо самих шкіл бере на себе роль „оцінювача ідей” – 32,4 % директорів, та 40,5 % психологів виступають в ролі дослідника ресурсів для їх впровадження.

Отримані дані свідчать, на наш погляд, про необхідність певної корекції розуміння та оцінки значущості персоналом освітніх організацій всіх ролей в команді.

Оскільки важливим принципом командної роботи є взаємодоповнюваність (взаємозамінність) ролей та визначення ролей, необхідних саме в діяльності команд освітніх організацій, нами було

проведено факторний аналіз даних, що відображають спрямованість управлінського персоналу освітніх організацій на основні ролі в команді.

В результаті факторного аналізу було визначено три провідні фактори, які відображають орієнтацію управлінського персоналу освітніх організацій на основні ролі в команді (див. табл. 2, 3).

Таблиця 2.

Результати факторного аналізу, які відображають орієнтацію управлінського персоналу освітніх організацій на виконання функціонально-рольових позицій в команді

Функціонально-рольові позиції в команді	Фактори		
	I	II	III
«Голова»	,561		
«Формувальник»		,797	
«Генератор ідей»			,890
«Оцінювач ідей»	,565		
«Організатор роботи»	-,736		
«Організатор групи»		-,787	
«Дослідник ресурсів»	,583		
«Завершувач»	-,603		

Таблиця 3.

Зміст та структура факторів, які відображають орієнтацію управлінського персоналу освітніх організацій на виконання функціонально-рольових позицій в команді

Назви факторів	Полюси розташування факторів	
	Перший (+) полюс	Другий (-) полюс
Перший фактор („Стратег-тактик“)	„Голова”, „оцінювач ідей”, „дослідник ресурсів”	„Організатор роботи, завершувач”
Другий фактор („Діловий-емоційний лідер“)	„Формувальник”	„Організатор групи”
Третій фактор („Генератор ідей“)	„Генератор ідей”	–

Проаналізуємо зміст та структуру (набір ролей) кожного із виділених факторів.

Перший фактор (фактор I) об'єднав певні змінні (командні ролі та їх функції), які утворили два полюси.

Перший полюс (+) утворили такі ролі:

- „голова” (+0,561);
- „оцінювач ідей” (+0,565);

- „дослідник ресурсів” (+0,583).

Другий полюс (–) склали наступні ролі:

- „організатор роботи” (–0,736);
- „завершувач” (–0,603).

Перший фактор („Стратег-тактик”) може бути за своїм змістом інтерпретований як фактор „Стратегічної спрямованості (перший полюс) – тактичної спрямованості (другий полюс)”. Зміст цього фактору розкриває, на наш погляд, дві протилежні, і разом із тим, взаємодоповнюючі тенденції, які спостерігаються в діяльності команд.

Щодо *першої тенденції*, то вона відображає орієнтацію певної групи управлінського персоналу освітніх організацій на такі ролі, що забезпечують вирішення стратегічних завдань. Це здійснюється за допомогою реалізації функцій „голови”, „оцінювача ідей” та „дослідника ресурсів” (встановлення та підтримка контактів із зовнішнім середовищем, аналіз запропонованих ідей, сприйняття різних точок зору та прийняття рішень, підведення логічних висновків тощо).

Друга тенденція висвітлює орієнтацію певної частини управлінського персоналу на виконання повсякденних завдань. Це реалізується за допомогою функцій „організатора роботи” та „завершувача” (перетворення ідей в конкретні завдання та організація їх виконання; спонукання групи все робити вчасно й до кінця).

Слід особливо підкреслити *важливість поєднання в одній команді ролей, як стратегічної, так і тактичної спрямованості*. Адже це підтверджено, по-перше, на рівні теорії принципом взаємодоповнюваності ролей, який є однією з основних ознак командної роботи. По-друге, на рівні практичної діяльності команд, коли у процесі виконання практичної роботи членам команди необхідно поряд із технічним виконанням робочих завдань працювати на перспективу та розробляти основну стратегію діяльності всієї команди.

Другий фактор (фактор II) об'єднав також певні ролі.

До першого полюсу (+) віднесено таку роль, як „формувальник” (+0,797).

Другий полюс (–) утворила роль „організатора групи” (–0,787).

Другий фактор („Діловий – емоційний лідер”) може бути за своїм змістом визначений як фактор „Ділового лідерства (перший полюс) – емоційного лідерства” (другий полюс).

Зміст цього фактору відображає ще один набір ролей, які необхідні для успішної діяльності команд в освітніх організаціях.

Перша тенденція, пов'язана з діловим лідерством, відображає орієнтацію певної частини управлінського персоналу освітніх організацій на справу, тобто на координацію процесу виконання робочих завдань. Це

реалізується за допомогою здійснення функцій „формувальника” (здійснення лідерства, поєднання зусиль членів групи в єдине ціле для виконання завдань).

Друга тенденція має відношення до здійснення емоційного лідерства, пов'язаного, насамперед, із спрямованістю на людину. Це знаходить відображення у реалізації функцій „організатора групи” (сприяння досягненню злагодності в групі, залагодження непорозуміння, знання та сприяння розв'язанню потреб, проблем членів групи).

Слід підкреслити, що для ефективної роботи команди необхідно наявність в ній ролі „ділового лідера” та „емоційного лідера”.

Третій фактор (фактор III) представлений лише одним, *позитивним полюсом*. До нього віднесена роль „генератора ідей” (+0,890).

Третій фактор („Генератор ідей”) може бути за своїм змістом інтерпретований як фактор вияву творчості в діяльності команди.

Ця тенденція представляє орієнтацію певної частини управлінського персоналу освітніх організацій на роль, яка забезпечує застосування творчого підходу, продукування інноваційних, нестандартних ідей в діяльності команди. І оскільки даний фактор є однополюсним, то скоріше всього, можна стверджувати, що не існує альтернативи вияву творчості в команді (не творчості), тобто наявність ролі „генератора ідей в команді” є обов'язковою.

Отже, результати факторного аналізу показали можливість певного „зжимання” ролей, що може служити основою для здійснення модернізації класичної рольової структури управлінської команди освітньої організації. Для досить успішного функціонування команди в сучасних умовах, на нашу думку, достатньо 5 основних ролей, які будуть „покривати” виконання всіх функцій, представлених у 8-рольовій структурі команди за М. Белбіним (1981) . Ролі „Стратег”, „Тактик”, „Діловий лідер”, „Емоційний лідер”, „Генератор ідей” можуть визначати рольову структуру управлінської команди освітньої сучасної організації.

Також результати факторного аналізу дають підставу ще раз звернути увагу на необхідність ефективного розподілу ролей серед членів команд. Наприклад, якщо команді потрібні ролі „діловий лідер” та „емоційний лідер”, і, на перший погляд, можна було б надати людині з лідерським потенціалом виконувати водночас ці дві ролі, то слід звернути увагу на те, що ці схожі між собою на перший погляд ролі, є різно-полюсними, тобто протилежними за змістом та спрямованістю. Тому бажано, за наявності людських ресурсів, розподілити виконання цих ролей серед різних осіб.

Проведене дослідження дало можливість зробити наступні висновки.

1. Спостерігається певний дисбаланс в спрямованості управлінського персоналу освітніх організацій на виконання основних ролей в команді.

2. Рольова структура управлінської команди сучасної освітньої організації може мати модифікований характер, порівняно із традиційною структурою команди.
3. Результати дослідження показали необхідність впровадження спеціальної психологічної підготовки членів команд освітніх організацій до формування рольової структури команди та до виконання певних ролей.

На наступних етапах дослідження планується вивчити залежність орієнтації управлінського персоналу освітніх організацій на виконання певних ролей від особистісних характеристик.

ЛІТЕРАТУРА

1. Барко В.І., Лісова О.Є. Побудова команди та лідерство в діяльності поліцейського управлінця: Робоча книга. – Київ: Ніка-центр, 2001. – 128 с.
2. Гайда В.Л. Формирование команды // Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / Сост. и общая редакция Л.В. Винокурова – С.-Пб.: Питер, 2001. – 512 с.
3. Деркач А.А., Калинин И.В. Стратегия подбора и формирования управленческой команды. – М.: Изд-во РАГС, 1999. – 315 с.
4. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология: Учебник для вузов – С.-Пб.: Питер, 2001. – 720 с.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
6. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Эффективная команда: шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать команду. – С.-Пб.: Речь, 2003. – 128 с.
7. Карамушка Л.М. Основні напрями досліджень з психології освітнього менеджменту в зарубіжній науці // Актуальні проблеми сучасної української психології: Наукові записки Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. С.Д. Максименка. – К., Нора-Друк, 2003. – Вип. 23. – 436 с.
8. Карамушка Л.М., Філь О.А. Використання методу фокус-групи для дослідження конкурентноздатної особистості працівників освітніх організацій // Актуальні проблеми психології. – К.: Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002. – Т. 1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. – Ч. – С. 225-230.
9. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентноздатних команд як актуальна проблема ефективного управління сучасними організаціями // Актуальні проблеми психології. – К.: Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002. – Т. 1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. – Ч. 6. – С.16-23.
10. Коваленко М., Слободянюк Л. Кореляційний аналіз соціально-психологічних ролей в управлінській команді // Психологія і суспільство. – 2002. – № 2. – С. 119-125.
11. Максвелл Дж. Шеф и его команда. – Харьков: ООО “ Полиграф”, 2001. – 140 с.

12. *Михеев Ю.А.* Стили работы в команде и организационная культура // Психология XXI века: Тезисы Международной научно-практической конференции студентов и аспирантов „Психология XXI века” / Под ред. В.Б. Чеснокова. – С.-Пб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2002. – С. 242-243.
13. *Моррис С., Уилкоккс Г., Нейзел Э.* В роли лидера успешной команды. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002. – 180 с.
14. *Мучински П.* Психология, профессия, карьера. – С.-Пб.: Питер, 2004. – С. 310-334.
15. *Ньюстром Дж., Дэвис К.* Организационное поведение. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – С.-Пб.: Питер, 2000. – 448 с.
16. *Паркинсон М.* Использование психологии в бизнесе: Практическое руководство для менеджеров. – М.: НИРРО, 2003. – С. 121-149.
17. *Паркер Г., Кропп Р.* Формирование команды: Сборник упражнений для тренеров. – С.-Пб.: Питер, 2002. – 160 с.
18. *Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности /* Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – С.-Пб.: Речь, 2001. – 448 с.
19. *Рос Дж.* Створіть сильну команду! – Дніпропетровськ: Баланс-Клуб, 2002.– 168 с.
20. *Технології роботи організаційних психологів.* Навч. Посіб. для студентів вищих навч. закладів та слухачів ін-тів післядипломної освіти / За наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: ІНКОС, 2005. – 363 с.
21. *Тидор С.Н.* Психология управления: от личности к команде. – Петрозаводск: Периодика, 1997. – 256 с.
22. *Файбушевич С.И.* Принципы и методы командной работы в управлении персоналом // Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / Сост. и общая редакция Л.В. Винокурова. – С.-Пб.: Питер, 2001. – 512 с.
23. *Фаткин Л., Морозова К.* Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №1. – С. 97-101.
24. *Філь О.А.* Орієнтація стилю діяльності на „команду” як фактор успішного відбору менеджерів та персоналу організацій // Актуальні проблеми психології. – К.: Міленіум, 2003. – Т. 1.: Економічна психологія. Організаційна психологія. Соціальна психологія: Зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. – Вип.13. – С.138 -144.
25. *Філь О.А.* Психологічні особливості основних характеристик конкурентоздатності управлінської команди освітньої організації // Актуальні проблеми психології. – К.: Міленіум, 2005. – Т. 1: Економічна психологія. Організаційна психологія. Соціальна психологія: Зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. – Вип.14. – С. 64-70.
26. *Філь О.А.* Формування конкурентоздатної управлінської команди освітньої організації: Навчальна програма для підготовки менеджерів освітніх організацій та практичних психологів / За наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: Міленіум, 2004. – 40 с.

27. Фопель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения. – М.: Генезис, 2002. – 400 с.
28. Belbin R.M. Management teams: Why they succeed or fail. – Cambridge: Berlin Associates, 2000. - 171 p.
29. Eisenhardt K.M., Kahwajy J.L., Bourgeois L.J. How Management Teams Can Have a Good Fight // Hazard Business Review. – July-August 1997. – P. 77-89.
30. Greenberg J., Baron R.A. Behavior in organizations. Understanding and managing the human side of work. – New Jersey: Prince-Hall International, Inc., 1997. – 281 p.
31. Johnson S. Work Team: What's Ahead in Work Design and Rewards Management // Compensation and Benefits Review. – March-April 1993. – P. 35-41.
32. Karamushka, L.M., Fil, O.A. Team Building as A Factor of High Competitiveness of Entrepreneurs. XII European Congress of Work and organizational Psychology (May 12-15, 2005, Istanbul, Turkey) (Abstract 125-1, CD-ROM).
33. Katzenbach J., Smith D. The Discipline of Teams // Harvard Business Review. – 1993. – Vol. 71. – № 2. – P. 111-119.
34. Raes, A.M.L., Glunk, U., Heijltjes, M.G., Roe, Robert A. The Establishment of Team Structure: A Longitudinal Investigation of the Relationships between Management Team Diversity, Team Structure and Team Processes. XII European Congress of Work and organizational Psychology (May 12-15, 2005, Istanbul, Turkey) (Abstract 152-2, CD-ROM).
35. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team building and its influence on team effectiveness examination of conceptual and empirical developments. – In: Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology / K. Kelley(ed.). – Elsevier Science Publishers, 1992.

*Автор висловлює щирю подяку своєму Вчителю,
науковому керівнику – Заслуженому працівнику освіти України,
доктору психологічних наук, професору Людмилі Миколаївні Карамушці за
надання допомоги в підготовці та здійсненні
цього дослідження.*