

Запровадження командних форм роботи у професійну діяльність державних службовців

Анотація

У публікації розглядається проблема підвищення професійної компетентності шляхом запровадження командних форм та методів роботи у професійну діяльність державних службовців. Обґрунтовується психологічний зміст та оптимальні механізми побудови командної взаємодії у підрозділах державної служби. Описується досвід запровадження командного тренінгу у систему психологічного забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців.

Ключові слова: професійна компетентність державних службовців, командні форми та методи роботи, побудова командної взаємодії, командний тренінг, система психологічного забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців.

Аннотация

В публикации рассматривается проблема повышения профессиональной компетентности путем внедрения командных форм и методов работы в профессиональную деятельность государственных служащих. Обосновывается психологическое содержание и оптимальные механизмы формирования командного взаимодействия в подразделениях государственной службы. Описывается опыт использования командного тренинга в системе психологического обеспечения повышения квалификации государственных служащих.

Ключевые слова: профессиональная компетентность государственных служащих, командные формы и методы работы, формирование командного

взаимодействия, командный тренинг, система психологического обеспечения повышения квалификации государственных служащих.

Summary

The article deals with the problem of extension of professional competence by means of introduction of command forms and methods of work in the professional activity of civil servants. Psychological maintenance as well as optimal mechanisms to construct command co-operation in subdivisions of government service are grounded here. Introduction experience of command training in the system of psychological ensuring of extension of civil servant qualification is described in the work.

Key words: professional competence of civil servants, command forms and methods of work, construction of command co-operation, command training, the system of psychological ensuring of extension of civil servant qualification.

Постановка проблеми. Прогресивні перетворення, що розпочалися в Україні значною мірою підвищують актуальність проблеми оптимізації діяльності органів державної служби.. У сучасних умовах суспільно-економічного розвитку ефективність роботи у сфері державного управління визначається впровадженням командного управління. Саме цей стиль керівництва дає можливість оптимізувати роботу персоналу: створити ефективний колектив (команду) і за рахунок цього підвищити продуктивність праці. Основний метод колективного управління - командоутворення. Він полягає у створенні ефективних груп співробітників - "команд", які спроможні вирішувати комплексні проблеми та виконувати нестандартні завдання.

Проведений нами аналіз літератури з організаційної та інших напрямків психології показав, що ця проблема є достатньо популярною у західній науці та практиці протягом останніх 20 років. Західними вченими підготовлено значну кількість робіт, в яких розкрито сутність колективного управління та основні принципи командоутворення, виділено чинники, що

впливають на успішність цього процесу, описано різні форми надання психологічної допомоги в організації [1;2].

Російськими вченими також представлено низку розробок з цієї проблеми, де проаналізовано вплив командної організації діяльності на ефективність праці, зростання професійної мотивації та компетентності фахівців[3;4].

У вітчизняній психологічній науці названа проблема почала досліджуватися лише останніми роками. Окремі аспекти запровадження командних форм та методів роботи в організаційну практику знайшли своє відображення у публікаціях, зокрема, у контексті можливостей запровадження зарубіжних моделей командної роботи у практику діяльності вітчизняних організацій [5,С.74], створення умов для розвитку командної взаємодії за допомогою впровадження інноваційних форм ділового спілкування [6,С.139-181]. Водночас, можна констатувати, що проблема запровадження командних форм та методів роботи у професійну діяльність державних службовців практично ще не знайшла відображення у вітчизняній літературі.

Мета нашої публікації полягає в тому, щоб проаналізувати можливості запровадження командних форм та методів роботи у професійну діяльність державних службовців, зокрема, описати досвід включення командного психологічного тренінгу у програму підвищення кваліфікації державних службовців.

Ми виходимо з позиції , що командоутворення є необхідною умовою розвитку будь-якої організації. Побудова команди – це цілий пласт глобальних змін: перебудова принципів взаємодії; вплив на норми, традиції та правила компанії. Як наслідок, змінюється відношення до всього, що пов'язане з персоналом - формування командного духу і системного мислення, побудова системи самоосвіти працівників.

Команда – це не просто група співробітників, що мають певні навички для вирішення загальної, важливої для успіху компанії задачі. Команда – це

«почуття ліктя», ідентифікація з певною соціальною групою, що пов'язана з компанією, загальногрупова креативність, значний енергетичний потенціал, тощо.

Перший крок до створення команди полягає у об'єднанні співробітників у “малу групу”. Поняття про структуру “малої групи” визначене О.В.Петровським в його “Стратометричній концепції групової активності”[7,С.92]. Виходячи з названої теорії, структура малої групи складається з трьох основних рівнів.

На першому рівні проявляються безпосередні емоційні міжособистісні контакти. Другий рівень передбачає більш глибоке психологічне утворення, яке носить назву “ціннісно-орієнтована єдність”: відносини між членами групи опосередковані колективною діяльністю, в процесі якої співпадають загальні орієнтації співробітників стосовно спільної професійної діяльності. Третій рівень характеризується включенням індивіда у спільну групову діяльність: співробітники розділяють спільну мету діяльності, значущі мотиви, загальне відношення до праці, оточуючих людей, навколишнього світу.

Для організації продуктивної діяльності співробітників важливими є цілеспрямовані дії керівника, які можуть значною мірою прискорювати вдосконалення групових зв'язків від неефективного (на першому рівні) до продуктивного і оптимального (на другому і третьому рівнях). Другий і третій рівень структури групи є запорукою якісної професійної діяльності, спроможності до виконання найскладніших спільних задач, рішення яких виступає не тільки у вигляді певного продукту, але й приносить особисте задоволення кожному працівникові, спонукуючи його до самореалізації.

Отже, для групи, яку ми називаємо «командою» є характерним найвищій (третьій) рівень розвитку групової організації. За таких умов всі співробітники, незалежно від їх посади та функцій, залучаються до вирішення професійних проблем - команда наділяє всіх значною відповідальністю.

Мак-Карти Д. [1, С.35] зазначає, що така ситуація з одного боку оптимізує ініціативу та професійну мотивацію, а з іншого - вимагає від працівників формування самодисципліни та розвитку особистої зрілості. Автор виділяє умови, за наявності яких формування самодисципліни відбувається в рамках «групового феномену» [1, С.234]:

1. Розвиток самодисципліни в організації передбачає залучення до роботи дисциплінованих людей із структурованим мисленням, які потім організовано діють.

2. Формування дисципліни, з одного боку, вимагає виконання правил системи, з іншого - надає свободу в рамках цієї системи.

3. Якщо команда підібрана вірно, люди працюють злагоджено і ефективно - унеможлиблюється бюрократія

4. Досягнення довготривалих результатів залежить від здатності організації розробити таку корпоративну культуру, яка спирається на дисциплінованих людей, що демонструють професійні цілеспрямовані дії.

5. Корпоративна культура не будується на позиціях влади, вона базується на відданості працівників ідеалам компанії.

Отже, основний *психологічний* вектор командоутворення спрямований на розвиток самодисципліни та самоорганізації всіх учасників команди. Основу *організаційного* модусу командної роботи складають ключові принципи [3, С.87], зокрема:

- принцип колективного виконання роботи – кожен член команди виконує ту частину загального завдання, яку йому доручила команда (хоча завдання адміністративного керівництва не виключається в рамках команди);

- принцип колективної відповідальності – в команді на кожного учасника покладається відповідальність за вирішення загальної задачі;

- принцип єдності. В команді створюються єдині форми стимулювання, оплати за кінцевий результат; розподілу завдань та винагороди – всі ці питання вирішуються в середині команди;

- принцип адекватного стимулювання. Якщо команда є сформованою, то її учасники працюють не тільки за заробітну платню, колективне визнання є іноді більш цінним стимулом ніж матеріальна оплата;
- принцип автономного самоуправління команди – управління діяльністю членів команди здійснюється її лідером, а не адміністративним керівництвом організації;
- принцип підвищеної дисципліни, що приймається кожним членом команди, як свідомий мотив поведінки.

У своїх публікаціях Роббінс Х., Финли М [2,С.73] роблять висновок, що важливим елементом організації командної роботи є визначення оптимальної *форми управління*, яка обумовлюється рівнем збалансованості наступних характеристик: специфіка сфери діяльності команди; задача, що стоїть перед командою; рівень спрацьованості команди; рівень індивідуального професіоналізму членів команди; наявність конструктивних лідерських якостей у керівника; характер між особових стосунків в команді; рівнозначність мотивації усіх членів команди; численність команди; відповідність основного змісту роботи вузькій спеціалізації її учасників. Вдала форма управління є одною з найважливіших умов подальшої ефективності команди і тому до початку функціонування вона обговорюється з кожним членом команди.

У рамках теоретичного аналізу традиційно виділяються три [4,С.45] основні форми командного управління, найбільш розповсюдженні у різних сферах продуктивної діяльності.

Перша форма використовується в командах, що мають загально визнаного талановитого лідера-професіонала, якому команда повністю довіряє. Його розпорядження не підлягають сумніву та критиці. Лідер і керівник команди здійснює одноособове керівництво її діяльністю, періодично отримує поради від членів команди на свій розсуд. Така команда

ефективна у своїй діяльності до тих пір, доки авторитет керівника-лідера приймається усіма членами команди на підсвідомому рівні.

Наступна форма є найбільш ефективною для управління невеликими групами “висококваліфікованих професіоналів”. Кожен член команди має автономну частину роботи і його діяльність є важливою для команди в цілому. В таких командах керівник посідає місце одного з ключових спеціалістів команди, всі відповідальні рішення приймаються і втілюються у життя колегіально.

Третя форма управління найбільш прийнятна для великих виробничих бригад, педагогічних колективів, тощо. У таких командах відповідальні рішення приймаються після обговорення з провідними спеціалістами на «раді команди».

Світовий досвід використання командної практики у різних соціально-економічних сферах є достатньо широким, але як будь-яка форма організації продуктивної діяльності людей, «команда» має свої *переваги і недоліки*, які загалом складають “командний феномен”[4,С.174].

1. Командна форма роботи вимагає значної концентрації всіх фахівців у одному вузькому напрямку роботи, інколи це ускладнюється тим, що вузько спрямованих фахівців високої кваліфікації не так багато.

2. Для ефективної роботи команди потрібна потужна система стимулювання та інтенсивна робота всіх служб забезпечення.

3. Важливий елемент ефективної діяльності команди - її чисельність: раціональний склад команди складає 7 –9 осіб. Чим більше людей в команді, тим складніше забезпечити психологічну сумісність, чим менше членів в команд - тим вона згуртованіше і вище ефективність її роботи.

4. Слід зауважити, що команди можуть не тільки створюватися, але і розпадатися. В більшості це характерно для команд, що діють в інтелектуальній сфері (управлінська діяльність, мистецтво, наука, культура, освіта, тощо). У виробничій сфері, як правило, чітко визначені задачі, терміни, умови діяльності команди. Тому розпад команди у виробничій

сфері завжди логічний та зрозумілий, його можна спрогнозувати. В інтелектуальній сфері, метою діяльності є не конкретна задача або продукт, а пошук рішення проблеми (народження ідеї), що не передбачає чіткого визначення термінів і умов, які можуть змінюватись в залежності від зовнішніх обставин і результативності команди. Тому мотивація членів команди є динамічною, вона може знижуватись, або перестати бути адекватною зовнішнім умовам, що часто приводить до розпаду команди.

Працюючи над створенням узагальненого образу ефективної команди, автори [1;2;3;-7] традиційно виділяють різні характеристики, однак, синтезувавши їхні погляди, ми можемо визначити ті, які найчастіше згадуються, як найважливіші: наявність загальної задачі; націленість на кінцевий результат; ініціатива і творчий підхід у вирішенні задач; взаємна відповідальність за кінцевий результат і за виконання задач окремими членами команди.

Зарубіжні та вітчизняні психологи зауважують, що командна форма роботи сприяє розвитку інтелектуального і професійного потенціалу співробітників, стимулює їх прагнення до самоосвіти. Грабенко Т.М. та Фролов Д.Ф [3,С. 15] виділяють характеристики фахівця, які формуються лише в «команді», зокрема, «розширене сприймання себе» - коли співробітник починає розуміти, що його уявлення про оточуючий світ є лише образом, який може змінюватись, виникають нові можливості для інновацій, покращення комунікації, конструктивного вирішення конфліктів; розвиток системного мислення - здатність бачити взаємозалежність елементів системи, розуміти необхідність зворотного зв'язку; уявлення про майбутнє компанії – кожному працівнику потрібно бачити мету і шляхи до її реалізації, без уявлення про майбутнє немає шляху до вдосконалення; таке уявлення формується через командну взаємодію; взаємозбагачення - учасники команди мають можливість обмінюватися інформацією, знаннями ідеями і підвищувати свою професійну компетентність.

Отже, створення згуртованої та ефективної команди – процес складний, який потребує спеціальної підготовки співробітників, зокрема проведення спеціальних тренінгових занять. Як показали результати нашого дослідження [8, С.61], тренінг командоутворення є найбільш ефективним для здійснення корекційного впливу на державних службовців з метою підвищення їх професійної готовності до командної роботи.

Протягом 2009-2010 років командний тренінг був покладений в основу психологічного забезпечення професійної програми Київського міського Центру підвищення кваліфікації. Всього у дослідженні взяло участь понад 100 претендентів на заміщення вакантних посад державних службовців та слухачів професійної програми.

Ми розробили зміст та структуру названого тренінгу та провели його апробацію.

В основу тренінгу було покладено розроблений Л.М.Карамушкою технологічний підхід [9, С.5]. Відповідно, тренінгова робота здійснювалася за таким загальним дизайном: а) змістовно-смісловий компонент технології - використання методів і форм роботи, які сприяють розумінню учасниками сутності командної взаємодії та її специфіки в державних органах; б) діагностичний компонент технології - використання методів та форм роботи, які забезпечують діагностику психологічних особливостей групової роботи у сфері державної служби та чинників, які впливають її ефективність; в) корекційно-розвивальний компонент технології - використання методів та форм роботи, необхідних для оволодіння учасниками тренінгу уміннями та навичками виконання певних професійних завдань, які виникають у процесі формування та розвитку «команди».

Найважливішою умовою досягнення мети тренінгу є активна участь фахівців в інтерактивному навчанні, вправах і рольових іграх, які моделюють ситуації професійної діяльності і дозволяють вільно експериментувати та отримувати зворотний зв'язок.

Структурну основу тренінгу складають так звані структурні вправи [10, С.123]. До них відносяться: вступ, прийняття правил, знайомство, очікування, розминка, рефлексія, підведення підсумків. Найбільш поширеними формами роботи під час тренінгу є міні-лекції, робота в малих групах, дискусії, ділові та організаційні ігри, психологічні вправи. За для зміни неефективних установок та способів поведінки використовуються імітаційні, проблемні, евристичні та сюжетно-рольові ігри. Вони спрямовані на формування нових знань, переконань, цінностей, професійних поведінкових умінь та навичок.

Мета тренінгу: формування у працівників органів державної влади уявлень про зміст та психологічні особливості роботи в команді.

Основні завдання тренінгу:

1. Формування єдиного розуміння загальних цілей організації.
2. Покращення психологічного клімату;
3. Підвищення мотивації до навчання і особистого розвитку відповідно цілей і задач організації.
4. Оптимізація креативності працівників у сфері командної взаємодії.
5. Оволодіння уміннями та навичками, необхідними для психологічного забезпечення командної взаємодії.

Структура тренінгу включає такі основні компоненти:

- вступ;
- змістовно-смісловий компонент тренінгу: «Сутність командної роботи в сфері державної служби та необхідність її психологічного забезпечення»;
- діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика психологічних особливостей групової роботи у сфері державної служби та чинників, які впливають на її»;
- корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Розвиток умінь та навичок, необхідних для забезпечення командної взаємодії»;
- підведення підсумків тренінгової сесії.

Зміст тренінгу.

Вступ до тренінгу: знайомство учасників; рішення організаційних питань (тривалість роботи, кількість перерв тощо); визначення мети і завдань тренінгу та загального його формату; розробка правил групової роботи; вивчення очікувань учасників тренінгу; проведення стартового «криголаму» та ін.

Змістовно-смісловий компонент тренінгу: Ця частина тренінгу передбачає використання інтерактивних технік, спрямованих на висвітлення основних змістовно-сміслових питань:

- метод групового «мозкового штурму»: «Які нові форми колективної роботи вам відомі?»;

- міні-лекція: «Колективне управління як сучасний стиль ефективної роботи організації»;

- індивідуальне завдання: «Позитивні та негативні прояви в діяльності моєї організації протягом останнього півріччя»;

- аналітичне завдання (робота в малих групах): «Класифікація позитивних та негативних прикладів групової роботи в органах державної служби»;

- аналітично-творче завдання, підготовка малюнку «Герб групи» (робота в малих групах);

- міжгрупова дискусія: «Що таке командна робота в органах державної служби?»;

- метод «мозкового штурму» (в парах, з подальшим міжгруповим обговоренням): «Які чинники найбільше впливають на психологічний клімат в організації?»;

Діагностичний компонент тренінгу:

Ця частина тренінгу передбачає аналіз учасниками особливостей організаційної комунікації у підрозділах, де вони працюють, та власних психологічних характеристик.

- психологічний практикум: «Виявлення особливостей психологічного

клімату на підприємстві»; «Визначення готовності до формування команди », «Визначення ступеня довіри керівника до працівників» [11, С.234-285,].

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: реалізація корекційно-розвивальної частини тренінгу відбувається шляхом виконання різних проблемних завдань (на одному із рівнів - аналітичному або ігровому):

- ділова гра: “Безлюдний острів” (Мета: проектування ключових моментів колективної взаємодії; демонстрація стратегій лідерства в групі; аналіз конфліктних ситуацій) [12, С.101];

- проектне завдання: «Розробка ідеальної моделі командної взаємодії у системі державної служби».

Рефлексія заняття. З метою здійснення рефлексії заняття використовувалися два варіанти роботи: скорочений варіант (учасники тренінгу почергово «по колу» висловлювали свої думки та почуття з приводу тренінгу, тощо); розширений варіант (учасники тренінгу давали відповіді на питання анкети «Оцінка ефективності роботи тренінгу»). Як у першому, так і в другому випадку, оцінка тренінгу була позитивною.

Висновки. Запровадження командних форм та методів роботи у професійну діяльність державних службовців є нагальною потребою сьогодення. Командна робота дає значні переваги : сприяє розвитку професійної компетентності працівників, підвищенню якості роботи державних органів, запровадженню інновацій у державному управлінні, тощо.

Учасники команди відчують причетність до спільної справи, мають можливості для особистого та професійного зростання, значною мірою задовольняють потребу у самореалізації.

Зважаючи на складність та багаторівневість процесу запровадження командних форм роботи, очевидною є доцільність використання розробленого нами тренінгу для підготовки працівників державної служби до здійснення продуктивної міжособистісної взаємодії.

Перспективи дослідження. Нагальна потреба держави у кадрах нової формації вимагає швидкого розповсюдження та використання кращих світових орієнтирів, зокрема, досвіду командної організації роботи державних органів. У цьому напрямку і будуть продовжені наші наукові дослідження.

Література:

- 1.Мак-Карти Д., Мак-Карти М. Программируем командный дух.: Символ, 2004. – 416с.
- 2.Роббинс Х., Финли М. Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить. -М.: Хорошая книга, 2005. – 304с.
- 3.Зинкевич – Евстегнеева Т.Д., Грабенко Т.М., Фролов Д.Ф. Теория и практика командообразования. Современная теория создания команд. – СПб.: Речь, 2004. – 304с.
- 4.Моисеев В.Г. Психологическое обеспечение деятельности команды. – Севастополь, 2004. – 24с.
- 5.Емельянов Е.Н. Практика консультирования по организационному развитию и организационной психологии /Е.Н. Емельянов // Журнал практического психолога. - 2000. - № 5-6. - С. 72-79.
- 6.Освітній простір особистості: психологічний аспект/ Т.В.Ткач; Ін-т психології ім.Г.С.Костюка АПН України. – К.: Ін-т психології ім.Г.С.Костюка АПН України; Запоріжжя: Вид-во ГУ «ЗІДМУ», 2008.-271с.
- 7.Петровский А.В. Личность.Деятельность.Коллектив.– Москва,1982.– 254с.
- 8.Міляєва В.Р., Бісик Ю.М. Використання психологічних тренінгів для вдосконалення фахової підготовки державних службовців // Практична психологія та соціальна робота. –2010. –№11. - с.56-69
- 9.Карамушка Л.М. Актуальні напрямки організаційного розвитку вищих навчальних закладів / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. - Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: зб. наук, праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред, С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. - К. : Вид-во «А.С.К.», 2009. - Ч. 23. - С. 3-9.
- 10.Ковальчук М.А., Петровская Л.А. Проблема группового тренинга в зарубежной психологии // Вопросы психологии. -1982. -№2. – С.140-146.
- 11.Рабочая книга практического психолога. Технология эффективной профессиональной деятельности /Под общ. ред. А. А. Деркача - М.: Издательский дом "Красная площадь." -1996. - 397 с.
- 12.Никольская Н. И. Опыт проведения ролевых игр в процессе подготовки профконсультантов службы занятости //Психологический журнал. -Том 19. -№2. - 1998. - С. 97-104.