

РОЗДІЛ 4. ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

КОМАНДОУТВОРЕННЯ ЯК МЕТОД УПРАВЛІННЯ КОЛЕКТИВОМ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

TEAMBUILDING AS A METHOD OF PERSONNEL MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTION

УДК 539.3

Долженков О.О.,

докт. політ. наук, доцент,
завідувач кафедри освітнього
менеджменту та публічного управління
ДЗ «Південноукраїнський
національний педагогічний університет
імені К.Д. Ушинського»

Сакалюк О.О.,

канд. пед. наук, доцент,
доцент кафедри освітнього
менеджменту та публічного управління
ДЗ «Південноукраїнський
національний педагогічний університет
імені К.Д. Ушинського»

У статті здійснено аналіз наукових підходів до управління персоналом закладу освіти в сучасних умовах. Проаналізовано сучасні методи управління колективом; уточнено сутність понять «команда» та «командоутворення»; охарактеризовано етапи командоутворення й типи (моделі) команд; визначено та досліджено показники командоутворення й запропоновано відповідні шляхи вдосконалення командного управління в закладі вищої освіти.

Ключові слова: методи управління, методи управління колективом, командоутворення, команда, колектив, група, процес командоутворення.

В статье осуществлен анализ научных подходов к управлению персоналом учреждения образования в современных условиях. Проанализированы современные методы управления коллективом; уточнена сущность понятий «команда» и «командообразование»; охарактеризованы этапы командообразования и типы (модели) команд;

определены и исследованы показатели командообразования и предложены соответствующие пути усовершенствования командного управления в учреждении высшего образования.

Ключевые слова: методы управления, методы управления коллективом, командообразование, команда, коллектив, группа, процесс командообразования.

The analysis of scientific approaches to personnel management in educational institution under modern conditions is carried out. Modern team management methods are analysed; the essence of the concept of "team" and "team building" is clarified; team building stages and types (models) of teams are characterized. Team building indicators have been identified and investigated, and appropriate ways of improving team management in a higher education institution have been proposed.

Key words: management methods, team management methods, team building, team, personnel, group, team building process.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

У сучасних умовах кожен заклад освіти незалежно від форми його існування як суб'єкта економічної діяльності функціонує як система взаємин членів колективу. Ефективність і результативність управління колективом значною мірою залежать від того, які методи використовують менеджери освіти для досягнення поставлених цілей. На відміну від жорсткого адміністративного управління, командний метод роботи є більш ефективним в управлінні колективом у сучасних умовах реформування галузі освіти. Отже, формування навичок роботи в команді стає одним із ключових завдань у закладах освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми формування й розвитку команд і методи управління ними постійно перебувають у полі зору як зарубіжних, так і вітчизняних учених, зокрема М. Армстронга, Д. Богині, В. Васильченка, О. Гавриша, М. Гончаренко, І. Должанського, П. Друкера, А. Єгоршина, А. Кібанова, О. Крушельницької, М. Мурашка, Т. Пітерса, Г. Саймона, Г. Харченко та ін.

У роботах Д. Аширова, М. Геллєрта, К. Новака, В. Отенко, А. Пилипенко, О. Сорочан, Б. Такмана та ін. розглядається процес побудови команд; Л. Довганя, Ж. Ремпеля, Г. Саппи, А. Свенцицького багато уваги приділяється типам (моделям) команд.

Протягом останніх років набувають актуальності питання щодо процесу формування команд та ефективності командної роботи: вивчення теоретичних питань командоутворення (Г. Гертер, Л. Карамушка, Р. Кричевський, Р. Муха, М. Прищак, А. Халіна та ін.); розроблення методик дослідження команд (М. Белбін, М. Вудкок, К. Сішор та ін.); процес формування команд, тимбілдинг (В. Боковець, О. Виноградова, О. Гавриш, М. Гелєрт, В. Горбунова, О. Романовський, О. Сорочан та ін.). Зокрема, В. Горбунова розглядає командоутворення як систему заходів із формування й розвитку груп до рівня команд.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Освітній менеджмент є специфічним різновидом менеджменту щодо управління персоналом, оскільки заклад вищої освіти є водночас і бюджетною установою з притаманними їй формально-бюрократичними методами управління, і творчим науковим колективом з характерними для групи креативних, амбітних особистостей особливостями командної роботи. У зв'язку з цим командоутворення в закладі вищої освіти є суперечливим процесом, що потребує уточнення та адаптації його методології.

Мета статті – теоретично обґрунтувати особливості командоутворення та розробити шляхи вдосконалення командного управління в закладі вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. Ефективна діяльність закладу вищої освіти неможлива без якісно налагодженої системи управління колективом. Невизначеність, ризикованість, динамічність, підвищена конкурентність на ринку освітніх послуг потребують ефективного використання методів управління колективом, які є головним резервом будь-якої організації.

Серед розмаїття підходів до класифікації методів управління колективом традиційно виокремлюють три групи таких найважливіших методів управління: адміністративні, економічні, соціально-психологічні [5, с. 60; 4, с. 35], які відрізняються різними способами впливу на колектив і найчастіше доповнюють один одного.

Методи освітнього менеджменту класифікують [9, с. 72] за цілями (стратегічні, тактичні, оперативні); за механізмом впливу (економічні, соціально-політичні, організаційно-педагогічні, соціально-психологічні); за стилем менеджменту (авторитарні, демократичні, ліберально-популістські); за функціями управління (планування, організації, контролю, регулятивно-корекційні).

Головна роль в освітньому менеджменті відводиться організаційно-педагогічним методам, що реалізуються у формі інструктивно-методичних і теоретичних семінарів, засідань, конференцій, наставництва, семінарів-диспутів, семінарів-практикумів, консультацій, навчання студентського активу тощо. В умовах модернізації освітнього менеджменту на засадах демократизації та гуманізації актуалізуються економічні й соціально-психологічні методи. Соціально-психологічні методи спрямовуються на забезпечення сприятливого психологічного клімату, стимулювання педагогічної майстерності (методи формування мотивів/мотивації/, морального заохочення, особисті приклади, бесіди, переконання, навіювання, колективного аналізу тощо). Економічні методи є найбільш недосконалими й потребують удосконалення.

На думку вчених (І. Шоробури, Є. Долинського та О. Долинської), найпоширенішими методами управління в закладі вищої освіти є такі: організаційні, педагогічні, соціально-психологічні, економічні [10].

Усе більше уваги серед науковців (С. Александрова, Т. Гура, О. Квасник, О. Романовський, В. Шаполова та ін.) та менеджерів-практиків відводиться одному з найефективніших методів управління колективом – командоутворенню. Командоутворення – це нестандартний метод управління колективом, виховання командного духу шляхом цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дає змогу ефективно реалізувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціал [1, с. 20]. Він полягає у створенні ефективного колективу – «команди».

Командоутворення (team building) – спеціально розроблені заходи, які мають спрямування

на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення й гармонійну взаємодію [6, с. 6]. Метою командоутворення є сприяння розвитку людських ресурсів, ефективного використання потенціалу кожного працівника, виявлення неформального лідера в колективі, навчання персоналу працювати згуртованою командою на принципах взаємної довіри. Сутність командоутворення полягає у створенні необхідних умов для формування навичок ефективної роботи в команді, формуванні команди та виробленні командного духу, вмінні працювати в команді, виявленні лідерів і створенні атмосфери неформального спілкування.

Щоб організувати командну роботу в організації, необхідно знати особливості формування команд та основні типи (моделі) команд, адже не всі типи команд підійдуть тій чи іншій організації. Аналіз науково-практичної літератури з управління командами в організаціях дає змогу виділити такі типи команд:

1. За статусом: офіційні та неофіційні (офіційні команди є юридично оформленими утвореннями, що діють у межах правового простору; неофіційні базуються на незафіксованому бажанні людей працювати разом).

2. За характером внутрішніх зв'язків: формальні й неформальні (формальні зв'язки становлять відносини між посадами, їм властива ієрархічність; неформальні існують між особистостями, незалежно від того, яке місце вони посідають на офіційних службових рівнях). Офіційно створені команди передбачають наявність обох типів зв'язків. У такому випадку формальні команди несуть основне навантаження, а неформальні їх доповнюють.

3. За механізмом формування: стихійно сформовані та свідомо організовані команди (стихійно сформовані команди можуть із часом структуруватися свідомо, а свідомо підібрані – випадково).

4. За часом існування: тимчасові та постійні (тимчасовий характер команди здебільшого пов'язаний із тим, що він призначений для вирішення певного разового завдання).

5. За функціями: команди, орієнтовані на досягнення певної мети; команди, орієнтовані на реалізацію спільного інтересу; команди, орієнтовані на спілкування.

6. За розмірами: малі та великі.

За висновками А. Свенцицького, доречно виокремити такі типи команд [7]:

1. Консультативні команди. Створюються для того, щоб розширити інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Це різноманітні комітети й ради, круглі столи, гуртки. Вони розробляють різні пропозиції та рекомендації. Такі команди

мають низький ступінь координації з іншими підрозділами організації. Їхні робочі цикли бувають короткими й довгими залежно від ситуації.

2. Виробничі команди. Такі команди є відповідальними за виконання повсякденних операцій, здійснюваних в організації. Підсумком роботи таких команд є випуск певної продукції, надання послуг тощо. Виробничі команди мають високий ступінь координації з іншими організаційними підрозділами, а їхні робочі цикли зазвичай повторюються.

3. Проектні команди вимагають креативного вирішення проблем і спеціалізованих знань. Підсумками роботи проектних команд є різні плани, проекти, дані досліджень, звіти тощо. Цикл життєдіяльності такої команди триває аж до повного розроблення проекту; ступінь координації дій з іншими підрозділами невисока.

4. Групи дії існують лише протягом періоду своєї діяльності. Участь у них вимагає попереднього навчання або спеціальної підготовки. Підсумками роботи таких команд є відповідні місії, експедиції, контракти тощо.

Наголосимо, що наведена типологія команд є не статичною, а динамічною, тобто схильною до змін: деякі команди, розвиваючись, переходять від одного типу до іншого.

У світовій практиці також виділяють різні моделі команд, а саме:

1. Традиційна модель (група людей із традиційним лідером). Керівник команди розділяє з її членами повноваження й відповідальність, які залежать від обсягу розглянутих питань.

2. Модель командного духу (характеризує групу людей, що працюють на одного керівника). Члени команди працюють із натхненням, оскільки в команді панує командний дух і здається, що все йде добре. Однак насправді це ще не зовсім команда, тому що одна людина завжди бере на себе виконання всіх справ. Водночас немає обміну владою та відповідальністю.

3. Модель переднього краю (характеризує групу людей, що управляють самі собою). У такій команді немає жодної людини, яка має владу приймати будь-які рішення щодо питань, що можуть вплинути на всю групу. Це так звані самокоординовані робочі команди, в яких кожен несе відповідальність за всі рішення, що приймаються.

4. Модель цільових завдань (команда, що збирається разом тільки на певний час для роботи над спеціальним проектом або завданням). Така команда традиційно називається цільовою групою або проектною командою.

5. Модель кіберкоманди. У такій моделі члени команди зустрічаються один із одним дуже рідко. Ці команди відомі як «кібер» або «віртуальні». Вони відрізняються від інших тим, що члени команди можуть зустрітися один із одним лише на початку свого проекту, а далі обмін інформа-

цією відбувається здебільшого через електронну пошту, телефон або відеоконференції.

На окрему увагу заслуговують типи команд, охарактеризовані Е. Карпушиною, які, на думку дослідниці, будуть актуальними в майбутньому:

– Global Teams – Cross-Cultural Teams (глобальні команди і крос-культурні команди, які повинні будуть працювати згуртовано в екстрим-умовах міжнародного бізнесу і стануть основним і найбільш ефективним форматом для роботи).

– Virtual Teams – віртуальні команди (уміння працювати в глобальних віртуальних командах стане однією із запорок успіху в бізнесі майбутнього).

– Project Teams – Short-Term Teams (команди, створені для проекту, і короткострокові проектні команди).

– Multi-Teams – мультикоманди (навички ефективною одночасною роботи в декількох командах стануть ключовими для менеджерів майбутнього).

– Cross-Functional Teams (крос-функціональні команди), що включають представників різних спеціальностей.

– Woman Teams – жіночі команди (тимбілдингові жіночі команди стануть популярними як можливі моделі командної роботи, а також тренувань і тестування для роботи в бізнес-середовищі) [3, с. 102].

Знання типу (моделі) команди дає можливість правильно спланувати роботу й очікувані результати.

Звернемося до основних підходів щодо командоутворення (за О. Виноградовою) [2], які є важливими для сучасних менеджерів освіти:

– підхід, оснований на розвитку й узгодженні цілей команди – командоутворення визначається як розвиток здатності групи людей досягати своїх цілей;

– інтерперсональний підхід або підхід, орієнтований на аналізі процесів і поліпшенні міжособистісних взаємин, – процес командоутворення спрямований на збільшення міжлюдських обмінів групи й оснований на припущенні, що за рахунок цього команда зможе функціонувати більш ефективно;

– рольовий підхід командоутворення – це поліпшення роботи команди за рахунок збільшення ясності ролей, у результаті чого кожен член команди знає, яка його роль і які ролі інших, які очікування є в нього щодо інших і в інших щодо нього;

– підхід до командоутворення, оснований на вирішенні проблем, – команда стає більш ефективною в результаті спільного рішення проблем усіма учасниками команди, тобто в процесі командоутворення члени команди визначають головні проблеми, займаються їх вирішенням та активно планують свою діяльність.

Серед складників процесу командоутворення виокремлюють таке [6, с. 6]:

1. Формування й розвиток навичок командної роботи (team skills), які є основою системи впровадження командного менеджменту, а саме: гармонізація спільної мети з особистими цілями; прийняття відповідальності за результат команди; ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) й гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання; конструктивна взаємодія та самоврядування; прийняття єдиного командного рішення й узгодження його з членами команди.

2. Формування командного духу (team spirit), тобто сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення співробітників до колег та організації. Розвиток командного духу – це комплекс заходів, спрямованих на посилення почуття згуртованості, формування стійкого відчуття «ми»; розвиток довіри між співробітниками, розуміння і прийняття індивідуальних особливостей кожного; створення мотивації на спільну діяльність; набуття досвіду високоефективних спільних дій; підвищення неформального авторитету керівників; розвиток лояльності учасників програми щодо ставлення до організації.

3. Формування команди – механічні дії з підбору, оптимізації структури команди й функціонально-рольового розподілу: ефективно використання сильних сторін складу команди; розподіл ролей у команді для оптимального досягнення результатів; формування нової структури внаслідок злиття, поглинення або реструктуризації організації; створення робочої атмосфери під час формування команд; налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів.

Дослідники (О. Сорочан, І. Хахуда) зазначають, що формування команди не відбувається стихійно. Це закономірний процес, у якому всі учасники проходять чотири умовні етапи [8, с. 14–17], а саме:

– формінг (з англ. forming) – «притирання». На цьому етапі всі члени команди сходяться разом, щоб зрозуміти: «Для чого? Що? Хто? Коли?» Формінг – це стадія орієнтації, коли члени майбутньої команди перевіряють ситуацію, шукають опори. Люди починають орієнтуватися в усіх аспектах життя команди – від мети до стосунків. Довіра на цьому етапі відсутня, проте конфлікти ще не виникають. Відбувається поступове прояснення мети й завдань команди, а також переоцінка власної компетентності в професії та стосунках; формується стиль ділового спілкування;

– стормінг (з англ. storming) – «ближній бій». У цей період виникають незгоди стосовно того, що необхідно робити й хто має це робити. Працівники плутають своє індивідуальне сприйняття того, як має виконуватися робота, і сприйняття

групи. Люди зближуються, вибудовуються ціннісні позиції. Наявність чіткої спільної мети на цьому етапі – одна з найважливіших рушійних сил для вирішення конфліктних ситуацій;

– нормінг (з англ. norming) – «зближення та гармонія». На цій стадії мету, ролі й розмежування пояснено і прийнято всіма членами команди. Кожен бере на себе відповідальність за виконання роботи. Зростає згуртованість команди, формується взаємна довіра та суперництво змінюється кооперацією. Відбуваються регулярні зустрічі членів команди для того, щоб усі могли контролювати прогрес і вирішувати проблеми по мірі їх виникнення;

– перформінг (з англ. performing) – «зріла команда». На завершальному етапі команда нарешті стає справжньою командою, яка працює злагоджено та підтримує всіх своїх членів. Команда, а не лідер керує процесом. Команда повністю відповідає за роботу, що виконує, та за динаміку команди також. Це етап комплексного керування якістю.

Сучасному менеджеру освіти важливо знати, що заходи з командоутворення розділяються на тимспірит і власне тимбілдинг. Team spirit – це командний дух, який з'являється в ході відпочинку, активних заходів на природі. Основною метою таких заходів є неформальне спілкування на корпоративних святах, тематичних вечірках із конкурсами та концертами, жива комунікація в неофіційній атмосфері.

Керівник має усвідомлювати, що в цей час розрізняють кілька технологій підвищення командної ефективності, а саме: тимбілдинг, тимдесинг, ретимінг, тимфорсинг. Тимбілдинг (team building) у перекладі з англійської мови означає побудову емоційно згуртованої команди шляхом виконання спільних вправ, які неможливо зробити поодиноці. Тимдесинг (team design) сконцентрований на принципах проектування команди, розподілу в ній ролей, факторах організації команди. Ретимінг (reteaming від англійського – переформування команд) – технологія, яка орієнтована на вирішення завдань, формування позитивного мислення в організації загалом, а в керівників – націленості на результат через планування діяльності організації у форматі мозкового штурму. Лідер повинен зуміти сформувати цілі команди та реальні можливості в єдине ціле. Тимфорсинг орієнтований на використання тренінгу в разі зміни управлінської верхівки, появи нових топ-менеджерів зі своїм поглядом на цілі, цінності, принципи управління в організації.

На думку більшості фахівців, найбільш популярними командоутворювальними заходами сьогодні є активні тренінги з елементами рольових ігор. Від традиційних форм навчання тренінг відрізняється мінімальною кількістю теорій та «опорою» на практику, «відпрацюванням» конкретних

навичок. Єдиною проблемою в цьому випадку є те, що перед учасниками, які повернулися з тренінгу, постає питання про необхідність перенесення навичок із «віртуальної» реальності тренінгу в «суворі будні» щоденної праці. Цей процес дуже складний, однак, якщо тренінг підготовлений і проведений на високому рівні, а умови всередині організації сприяють тому, щоб учасник застосував отримані знання на практиці, тренінг дає результат. Основне обмеження тренінгів як методу підвищення результативності полягає в тому, що неможливо створити й «відпрацювати» готові рішення, які підходять для всіх без винятку ситуацій. У визначених умовах співробітник повинен навчитися самостійно ініціювати нові методи та підходи до вирішення проблем.

Тренінг, метою якого є вироблення вмінь спільної роботи, прийняття спільних рішень, побудова командної стратегії в межах дій у критичних умовах, відпрацювання методів вирішення конфліктних ситуацій, зародження й розвиток у членів команди впевненості у власній цінності для команди, – це перший вид тренінгу. У результаті він призводить до утворення впевненої у своїх силах і згуртованої команди. Другий різновид тренінгів спрямовано безпосередньо на згуртування (психологічне, емоційне) людей, пов'язаних діяльністю в єдиній структурі (організації). Саме з метою досягнення згуртованості членів колективу проводяться тренінги командоутворення для всієї організації. У цій ситуації необхідно сформулювати спільну мету, яка в доступній, зрозумілій і чітко вираженій формі буде сприйнята й засвоєна всіма учасниками колективу.

Варто зазначити, що в тренінгах першої групи, спрямованих на створення команди, об'єднаної єдиними загальними цілями й завданнями, бере участь тільки одна команда, тоді як у тренінгах другої групи, спрямованих на згуртованість колективу, беруть участь кілька малих груп усередині структури організації.

Менеджерам освіти під час заходів з командоутворення важливо ставити перед собою такі завдання підвищення ефективності командної роботи: підвищення рівня взаємодії між співробітниками, згуртування колективу, виявлення лідерів, аутсайдерів, розширення навичок вирішення нестандартних ситуацій, підвищення мотивації на досягнення колективних цілей, зняття стресу, втоми тощо.

Механізм перебігу тренінгу такий, що на початку завжди штучно створюється тестова стресова ситуація, яка ставить перед усіма працівниками завдання, що вимагають нестандартного підходу. Завдяки цьому здійснюється розвиток повноважень, збільшення перспектив для кожної особистості й команди загалом. У ході тренінгу команда може пройти всі стадії групової динаміки, включа-

ючи агресію і зворотній зв'язок. Завдання керівників полягає в допомозі учасникам ефективно проаналізувати отриманий досвід і перенести його на реальні робочі ситуації.

Основними блоками тренінгу можуть бути спільне планування й розподіл відповідальності в команді; вміння домовлятися; бачення спільної мети; рольовий розподіл у команді; ефективне виконання командних завдань; раціональне використання командного ресурсу; контроль виконання поставлених завдань; прийняття цінностей організації.

Результатами тренінгів є підвищення рівня довіри в колективі та згуртування команди навколо спільної мети зі справжнім лідером; побудова нових типів взаємин усередині команди, що оснований на глибокому прийнятті й розумінні один одного та сприяє підвищенню особистої відповідальності членів команди за досягнення спільної мети; зниження рівня конфліктності; зростання конструктивності працівників і творчої активності команди, що створює умови для особистісного розвитку [9].

У процесі застосування менеджером освіти тимбілдингу важливо домогтися таких результатів: почуття єдності, організованості й згуртованості колективу; розвиток поняття співпраці й здорової конкуренції; вироблення розуміння в робочому процесі; прищеплення командного духу; створення й розвитку мотивації; зміцнення авторитету керівництва на неофіційному рівні; створення комфортної атмосфери в робочому колективі; психологічне розвантаження співробітників і підвищення продуктивності команди [65].

Місцем для проведення тимбілдингу може бути офіс, спортивні майданчики, пансіонати й будинки відпочинку, заміські клуби тощо. Триває тимбілдинг від декількох годин до декількох днів.

Отже, керівнику закладу освіти, який бажає мати згуртований ефективний колектив, буде корисно здійснювати тимбілдинг за допомогою спеціальних тренінгів, що сприятимуть виробленню командного духу, навчать працювати колективно, виявлять лідерів, а також допоможуть створити атмосферу неформального спілкування та добитися психологічного розвантаження. Тимбілдинг є незамінним у формуванні дружнього й ефективного колективу, який здатен досягати будь-яких цілей разом. Після завершення тренінгів з тимбілдингу відбудеться згуртування колективу, вирішення конфлікту або зняття напруження. Стосунки між колегами стануть тіснішими, що сприятиме формуванню цілісності та єдності колективу та, як наслідок, його ефективності.

Висновки. Сфера застосування методу командоутворення в освіті дуже широка. Вона включає регулювання внутрішньогрупових взаємин, управління груповою динамікою, управління окремими

явищами і сторонами колективного життя, в якому формується суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, сумлінне ставлення до праці. Використання менеджером освіти методу командоутворення сприятиме формуванню висококваліфікованої ефективної команди, кожен член якої реалізовуватиме свій потенціал на найвищому рівні, в результаті чого підвищуватиметься результативність освітньої діяльності закладу освіти. Проведений аналіз дав змогу визначити шляхи вдосконалення командного управління в закладі вищої освіти, а саме: розвиток організаційної культури як інструмент командного управління; застосування тимбілдингу в командному управлінні закладом вищої освіти; використання проектних і коучинг-технологій у розвитку командного потенціалу науково-педагогічних працівників закладу вищої освіти.

Розвиток організаційної культури як шлях удосконалення командної роботи викладачів є потужним інструментом управління колективом, що передбачає врахування основних елементів організаційної культури. Із цією метою керівник повинен використовувати низку методів для розвитку й зміцнення організаційної культури (заклики, декларації керівництва; ставлення до співробітників; навчання й підвищення кваліфікації персоналу; система стимулювання; критерії відбору в організацію; організаційні традиції й порядки, корпоративна символіка тощо). Менеджер освіти має розуміти, що процес зміни організаційної культури потребує ретельної підготовки та обов'язкового складання плану.

Найбільш популярними командоутворювальними заходами натеper є активні тренінги з елементами рольових ігор, спортивний тимбілдинг, історичні рольові ігри, мистецькі заходи. Склад-

никами успішного тимбілдингу є добре підібрана локація та правильно продумана програма.

Отже, для успішного управління колективом керівнику варто постійно застосовувати метод командоутворення, що сприятиме ефективному використанню потенціалу кожного працівника, згуртуванню єдиної, сильної команди, яка спрямована на досягнення спільної мети.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Александрова С.А. Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом». Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2015. 67 с.
2. Виноградова О.В. Групова динаміка та комунікації. Тема 7. Динаміка розвитку групи і команди. Київ: 2017. URL: <http://www.dut.edu.ua>.
3. Картушина Е.Н. Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом. *Социально-экономические явления и процессы*. 2013. № 5 (051). С. 99–102.
4. Никифорова В.Г. Управление персоналом. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
5. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу. Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с.
6. Психологія тимбілдингу / О.Г. Романовський, В.В. Шаполова, О.В. Квасник, Т.В. Гура; за заг. ред. О.Г. Романовського, С.В. Калашникової. Харків: Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.
7. Свенцицкий А.Л. Организационная психология. Москва: Юрайт, 2016. 504 с.
8. Сорочан О. Формування ефективної команди, або книжка про те, що один у полі не воїн. Київ, 2010. 104 с.
9. Тягур Р.С. Менеджмент в освіті: курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів. Івано-Франківськ: ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету імені В. Стефаника, 2010. 300 с.
10. Шоробура І.М. Менеджмент вищої освіти. Хмельницький: ПП Заколотний М.І., 2015. 256 с.