

УДК 316.454.52

Ремпель Ж.О.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ КЕРІВНИКА НЕДЕРЖАВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ У ПРОЦЕСІ КОМАНДОУТВОРЕННЯ

Ремпель Ж.О. Соціально-психологічні особливості управлінського спілкування керівника недержавної організації у процесі командоутворення. У статті подано результати теоретичного дослідження соціально-психологічних аспектів управлінського спілкування керівника недержавної організації (далі – НДО) у процесі командоутворення. Визначено його місце та роль при цьому, а також вплив комунікативної компетентності такого керівника на командоутворення. Встановлено основні типи команд та види їх діяльності в НДО. З'ясовано, що командоутворення є продуктом спеціально організованого спілкування, важливу роль у якому відіграє регулятивна функція. Встановлено, що ефективна реалізація цієї функції в командоутворенні можлива за умови розвинутої комунікативної компетентності керівника НДО. Розглянуто комунікативні техніки й методи, комунікативні здібності та знання, що дають змогу керівнику НДО здійснювати вплив на підлеглих з метою регулювання їх поведінки.

Ключові слова: недержавна організація (НДО), керівник НДО, управлінське спілкування, комунікативна компетентність, регулятивна функція, команда, командоутворення.

Ремпель Ж.А. Социально-психологические особенности управленческого общения руководителя негосударственной организации в процессе командообразования. В статье представлены результаты теоретического исследования социально-психологических аспектов управленческого общения руководителя негосударственной организации (НГО) в процессе командообразования. Определено место и роль руководителя НГО в процессе командообразования и влияние уровня его коммуникативной компетентности на этот процесс. Определены основные типы команд и виды их деятельности в НГО. Выяснено, что командообразование является продуктом специально организованного общения, важное место в котором играет регулятивная функция. Установлено, что эффективная реализация регулятивной функции в командообразовании возможна при условии развитой коммуникативной компетентности руководителя НГО. Рассмотрены коммуникативные техники и методы, коммуникативные способности и знания, позволяющие руководителю НГО оказывать влияние на подчиненных с целью регулирования их поведения.

Ключевые слова: негосударственная организация (НГО), руководитель НГО, управленческое общение, коммуникативная компетентность, командообразование.

Постановка проблеми. В умовах концептуального оформлення нової парадигми управління, основними принципами якої виступають принцип гуманізму, гармонізації управлінської діяльності в усіх сферах суспільства та принцип синергії, цілком очевидно є актуальність формування команди в організації. Питання командоутворення є особливо важливим для недержавних організацій, ресурси яких украй обмежені. Керівник НДО, як правило, не має у своєму розпорядженні необхідних матеріальних і фінансових ресурсів для проведення тренінгів командоутворення або підбору членів команди згідно з відомими психотехнологіями. Перед ним стоїть завдання, по-перше, спираючись на наявні обмежені ресурси та власні уявлення про кандидата (про його цінності, здібності та ін.), залучити його до роботи в НДО; по-друге, вплинути на співробітників таким чином, щоб згуртувати їх навколо завдання та місії організації з метою утворення синергетичного ефекту й отримання найбільшої віддачі в найкоротші терміни з найменшим вкладенням ресурсів.

Відтак, регулювання, здійснюване керівником в ході командоутворення, тобто його вплив і на групу в цілому, і на працівника зокрема, можна вважати ключовою функцією керівника НДО.

Мета дослідження: розглянути феномени регулятивної функції управлінського спілкування керівника НДО в командоутворенні.

Стан дослідження. Вивченню проблеми спілкування загалом і управлінського зокрема присвячено чимало праць різних науковців (К. О. Абульханова-Славська, Б. Г. Ананьєв, Г. М. Андрєєва, О. О. Бодальов, І. О. Зимня, М. С. Каган, О. М. Леонтєв, Б. Ф. Ломов, С. Д. Максименко, Л. Є. Орбан-Лембрік, Т. М. Титаренко, Л. М. Карамушка та ін.).

Психологічні аспекти взаємодії керівника з підлеглими досліджено в працях таких науковців, як А. Л. Журавльов, В. Г. Ковальов, А. Л. Свенцицький, Г. О. Горбань; соціально-психологічні проблеми спілкування й формування колективу розроблено Б. Д. Паригінім, Р. Х. Шакуровим та ін.

Більшість фахівців (Ю. М. Жуков, Є. Ю. Безрукова, Д. В. Хренов, К. Новак, К. Вепел та ін.) розглядають команду як управлінський інструмент, який є найбільш виправданим і ефективним інструментом для розробки та реалізації стратегічних програм, спрямованих на перехід організації до якісно нового рівня функціонування. Однак при всьому різноманітті досліджень спостерігається досить слабкий аналіз способів впливу керівника з метою розвитку організаційної команди, тобто командоутворення. За рідкісним винятком (К. Бланшар, М. Гелерт) цю сферу вивчають з точки зору командоутворення як низки заходів, здійснюваних тренером для розвитку високоефективної команди, що актуально в тренінговій роботі. Однак у процесі природного розвитку керівник недержавної організації має достатні можливості для впливу на процес командоутворення, причому результати його роботи можуть виявитися більш глибокими і значущими для команди, оскільки він перебуває «всередині» ситуації.

Досвід управління організаціями, у тому числі недержавними, доводить, що команди не «народжуються» самі по собі. Вони не будуються за кілька днів, як би цього не хотіли керівники та «тімбідери». Створення команд у НДО – це результат не тільки тривалої взаємодії керівництва НДО і зовнішніх консультантів, оснащених сучасними методами подібної роботи, але й професійного зростання самого керівника, розвитку його комунікативної компетентності.

Отже, у більшості досліджень обговорюється широкий спектр питань з цієї проблеми. Водночас залишається недостатньо вивченим питання розробки психологічних особливостей складових управлінського спілкування керівників НДО у процесі командування

Виклад основних положень. Аналіз теорії управління дає змогу резюмувати, що воно є ключовим фактором командування, опосередковуючи інші фактори. Керівник впливає на узгодженість цілей команди, корегуючи індивідуальні та командні цілі, формулюючи бачення майбутнього організації тощо. Він також впливає на міжособистісні стосунки в команді шляхом особистого прикладу, харизми, надання допомоги у вирішенні суперечностей, що виникають, а також завдяки роботі над умінням зосередити конфлікти в когнітивній сфері тощо. Керівник бере участь у розподілі ролей всередині команди й розв'язанні проблем командної роботи [13]. Якість цього впливу зумовлена рівнем його комунікативної компетентності, яку ми визначаємо як його здатність орієнтуватися в ситуації управлінського спілкування та ефективно взаємодіяти з учасниками процесу, спираючись на життєвий досвід, використовуючи комунікативні знання, уміння й навички адекватно комунікативному завданню командування в достатньому для його вирішення обсязі.

Складність вивчення феномену впливу комунікативної компетентності керівника НДО на командування полягає в його різноманітній та перманентній динаміці. Дослідження такого рівня проблем може здійснюватися лише на реальних групах, що вимагає системного, комплексного підходу, заснованого на розумному поєднанні сучасних методик аналізу рівня розвитку групи, комунікативної компетентності керівника НДО, загальних методів спостереження, статистичних даних і гнучких діагностичних процедур. У зв'язку з вищесказаним, актуальність цієї розвідки визначається як запитом практики управління НДО, так і науковим інтересом до питань розвитку команд та ролі комунікативної компетентності керівника НДО в цьому процесі.

У сучасній психологічній літературі в більшості випадків терміни «команда» і «група» вживаються як синоніми. Однак, як відзначають Д. Ільген, Д. Майор та ін., термін «команда» є більш точним і пріоритетним, оскільки воно означає не будь-яку соціальну групу, а лише таку, яка орієнтована на виконання ділових завдань [20, с. 248]. Іншими словами, команда – це згуртована робоча група або трудовий колектив, яка є сукупністю людей, об'єднаних спільною метою й діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги [12, с. 84].

У теорії та практиці формування команд виділяють такі їх типи:

1. Команди, що займаються підготовкою певних заходів або розробкою проектів (наприклад, проектні групи або творчі групи НДО можуть розробляти проекти для подання на гранти або фестивалі).

2. Команди, що безпосередньо займаються будь-якою діяльністю (наприклад, надання комплексу профілактичних заходів, соціально-психологічної допомоги та ін.). Діяльність такої групи, як правило, не має обмежень у часі. Для ефективного керівництва нею важливо концентруватися на продуктивності команди.

3. Команди, що керують процесом. Перед ними стоять конкретні цілі, що відрізняються від цілей підприємства, так звані «управлінські команди» (наприклад, управлінська команда головного офісу великого благодійного фонду керує діяльністю філій) [9; 17; 18].

Персонал недержавних організацій, зокрема благодійних фондів, може належати до кожного з цих типів, але найчастіше – до першого та другого. Через дефіцит бюджету і кадрів працівники НДО можуть одночасно бути членами як першого, так і другого типів команд.

Кожна група у процесі взаємодії її членів між собою проходить кілька етапів. На певному з цих етапів можна говорити про те, що група сформувалася в команду. Зокрема, тоді, коли її члени починають взаємодіяти в рамках діяльності організації, виходячи з її завдань і цілей. Інакше діяльність членів групи, навіть спрямована на досягнення спільної мети, може бути названа компанією, оскільки цілі цієї групи можуть не збігатися з цілями організації. У своєму дослідженні ми розглядаємо такий фактор командування в НДО, як діяльнісно орієнтована згуртованість команди.

Характеристиками, які дають можливість відрізнити команди від інших груп, можна вважати такі: визначення цілей діяльності команди; обґрунтування принципів взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей; установлення рольової структури команди, позиції та функцій лідера. Аналізуючи основні характеристики команди стосовно визначення цілей її діяльності, слід зазначити, що однією з істотних характеристик, яку виділяє більшість науковців, є наявність спільної мети або комплексу цілей, які члени команди здебільшого усвідомлюють та визначають самостійно (але їх можуть задавати і ззовні). Т. Зінкевич-Євстїгнеєва та Д. Фролов стверджують, що найголовніше в команді – це комунікативні цінності, тобто показники, що характеризують якість міжособистісної взаємодії. А головна робота лідера команди – це піклування про «дух» [7].

Основну роль у згуртуванні підлеглих у команду односторонніх керівників колективу НДО, і саме це зрештою і є його головним завданням. Він повинен допомогти їм виробити єдину систему цінностей як фундаментальну основу організаційної культури, поставити цілі, що надихають, скеровувати на отримання видатних результатів, створивши необхідні умови та забезпечивши засобами досягнення.

Командний дух у колективі, сприятливий соціально-психологічний клімат, творча атмосфера, взаєморозуміння, довіра, згода і взаємодопомога досягаються при виконанні низки умов. Головна з них – ототожнення членами команди особистих і групових цілей та інтересів, а також відчуття взаємної відповідальності за дії кожного. При виконанні цієї умови виникає так званий синергетичний ефект, коли фізичні й інтелектуальні зусилля одного множаться на зусилля інших, тоді згуртована команда здатна вирішувати завдання, що є непосильними для звичайної робочої групи фахівців. Тобто синергетичний ефект досягається в результаті «групової компенсації індивідуальних нездатностей». У такому разі розподіл праці набуває інших форм, ніж у звичайній організації. Свої професійні обов'язки члени колективу розподіляють між собою самі залежно від складних умов діяльності. У кожній проблемній ситуації виконувати робочі операції доручено тому, хто здатний зробити це якнайкраще. Невміння одного здійснювати будь-які роботи або операції компенсується навичками і вправністю іншого. У результаті первинний колектив стає першокласною командою [5; 19].

За визначенням Є. Ю. Безрукової, команда – це «група людей, які взаємодоповнюють і взаємозамінюють один одного в ході досягнення поставлених цілей. Вона виступає як особлива форма організації людей, заснована на продуманому позиціонуванні учасників, які мають спільне бачення ситуації та стратегічних цілей команди і володіють відпрацьованими процедурами взаємодії» [1].

Однак між згуртованістю групи й ефективністю роботи, продуктивністю не існує прямого взаємозв'язку. Згідно з дослідженнями Б. Коллінза, В. Равена, Р. Стогділла, зростання згуртованості може не тільки збільшувати, але й знижувати продуктивність. На взаємозв'язок цих явищ впливає характер групових норм: якщо норми передбачають низький рівень продуктивності, то члени таких груп можуть перешкоджати її зростанню. З іншого боку, продуктивність зростає в згуртованих групах з високою мотивацією учасників.

Кореляція між згуртованістю та продуктивністю позитивна тільки тоді, коли групові норми високі, і негативна тоді, коли норми продуктивності низькі. До того ж висока продуктивність стимулює зростання згуртованості. При цьому підвищення продуктивності як стимул є можливим тільки в тому випадку, якщо зовнішні вимоги до продуктивності ідентичні цілям самої групи і передбачають той мінімум співпраці, який дасть змогу впоратися із завданням, що безпосередньо пов'язане із задоволенням потреб фахівців [6]. Саме тому ціннісно-орієнтаційна єдність як загальне бачення пріоритетів і цілей – найважливіша характеристика робочої команди.

Таким чином, керівнику НДО задля утворення ефективної команди потрібно досягти єдності групи в емоційній, ціннісній та поведінковій сферах.

У своєму дослідженні ми визначаємо командування як природний соціально-психологічний розвиток команди, розгорнутий у часі та включений у більш широкий процес життя групи.

Командування є продуктом спеціально організованого спілкування. Спілкування являє собою особливу форму активності суб'єкта, процес становлення його відносин з іншим суб'єктом. За визначенням В. О. Петровського, спілкування, на відміну від комунікації, – це виробництво індивідами їх спільного, що має вираз у досягненні взаємної ідеальної представленості сторін взаємодії (на відміну від комунікації, яка може мати суто інструментальний характер).

На думку М. І. Лісіної [10, с. 31–57], спілкування є особливою комунікативною діяльністю, спрямованою на формування відносин, що розглядаються як продукт цієї діяльності. Взаємопов'язаність спілкування та відносин описується таким чином:

- а) відносини виникають у спілкуванні та відображають його особливості;
- б) відносини проєктують подальше спілкування і визначають його характер;
- в) основою для виникнення взаємин є образ себе та іншого.

Управлінське спілкування – це двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку [14]. Дослідження управлінського спілкування показує складність цього соціального феномену, тому дослідники виокремлюють три взаємозалежні складники спілкування: перцептивний (тобто сприймання партнерів по спілкуванню); комунікативний (тобто взаємообмін інформацією); інтерактивний (тобто взаємодію партнерів по спілкуванню) [4; 8; 11; 14].

Перцептивний складник спілкування виявляється у прийнятті зовнішніх ознак та поведінки співрозмовника, на основі яких ми ніби «читаємо» внутрішній світ людини, намагаємося зрозуміти та виробити власне емоційне ставлення до сприйнятого. До таких найбільш істотних властивостей можна віднести: вираз обличчя співрозмовника (міміку); способи вираження почуттів (експресію); жести (пантоміміку); пози, положення тіла та ходу; зовнішній вигляд (одяг, зачіску та інше); особливості голосу й мови.

Комунікативний складник спілкування пов'язаний із виявленням специфіки обміну інформацією між підлеглими як активними суб'єктами спілкування з урахуванням тих знань, якими вони обмінюються. Засобами комунікативного процесу є різні знакові системи: мова (або вербальне спілкування) та жести, міміка, інтонації (або невербальне спілкування).

Інтерактивний складник спілкування передбачає контакти між керівником і підлеглими, які не обмежуються лише потребами в передачі інформації. Спілкування завжди передбачає певний вплив на інших осіб (колеги, підлеглих, громадян), зміну їх поведінки та діяльності. Поради, інструкції, вимоги, накази, висловлені керівником та адресовані підлеглим, є спонуканнями до дії та регуляторами їхньої поведінки.

До основних функцій управлінського спілкування відносять такі: надання розпорядницької інформації (розпорядження, накази, вказівки, рекомендації, поради); одержання зворотної (контрольної) інформації про хід і результати реалізації розпорядницької інформації; надання оцінної інформації про результати виконання завдання. Перша функція в управлінському спілкуванні наявна завжди, оскільки вона вважається головною, друга та третя можуть і не існувати в тому чи іншому конкретному акті управлінського спілкування.

Соціальні психологи Дж. К. МакКроккі, Л. Л. МакКроккі та В. П. Річмонд [21], досліджуючи природу спілкування в організаціях, виділяють такі його функції:

1) інформативна функція – забезпечення необхідною інформацією персоналу, щоб він міг виконувати свою роботу ефективно і дієво;

2) регулятивна функція – пов'язана з комунікацією, регуляторною політикою в організації, спрямованою на персонал, або повідомленнями, орієнтованими на захист організації;

3) інтегративна функція – спрямована на координацію завдань, на робочі завдання, або «ф'юзинг» (згуртування) співробітників до спільної мети. Іншими словами, це спілкування, спрямоване на те, щоб змусити людей працювати разом, тому завдання мають бути скоординовані таким чином, що «ліва рука знала, що робить права»;

4) організаційна функція – спілкування зосереджено на координації діяльності персоналу, щоб він робив те, що потрібно, а також на встановленні відносин з ним;

5) функція переконання – є результатом функції управління, коли керівник намагається впливати на співробітника, щоб він виконав завдання старанно та особливо. Звичайне віддання наказу може виконати ту саму функцію, однак вищеописаний підхід робить відносини між керівниками і підлеглими набагато кращими;

6) функція соціалізації – функція адаптації або «виживання» співробітника в організації.

Таким чином, у західних дослідників регулятивна функція управлінського спілкування має лише формальний характер і ставить за мету збереження та захист інтересів організації. Завдяки інтегративній функції управлінського спілкування керівник має можливість впливати на співробітників задля досягнення цілей командоутворення.

У нашому дослідженні ми спираємося на здобутки вітчизняних науковців, що подають класифікацію функцій, через які розкривається управлінське спілкування:

- інформаційна – передача й отримання інформації;
- регулятивна – регуляція поведінки та спільної діяльності;
- пізнавальна – пошук і вміння отримувати необхідну інформацію;
- виховна – здійснення впливу на людей з метою організації їх діяльності;
- емоційна – обмін емоціями, почуттями, передача психічних станів [11; 14].

Таким чином, аналізуючи зміст управлінського спілкування в командоутворенні, ми доходимо висновку, що ключовою функцією, яка реалізується керівником НДО в спілкуванні, є регулятивна (вплив керівника НДО на співробітника з метою зміни його поведінки або характеру діяльності; на групу – з метою згуртування і т.д.). Регулятивна функція полягає в тому, щоб за допомогою певних ідей, цінностей, установок, стереотипів, думок, традицій здійснювати управління діяльністю і відносинами, свідомістю та поведінкою індивідів і груп [15, с. 13]. Саме в процесі взаємної регуляції формуються й виявляються феномени, характерні для спільної діяльності: сумісність людей, які можуть належати до різних психотипів і мати різні професійні рівні, загальний стиль діяльності, синхронізація дій тощо. У цьому процесі здійснюються взаємне стимулювання і взаємна корекція поведінки. З регулятивно-комунікативною функцією пов'язані такі явища, як наслідування, навіювання, переконання [8, с. 35].

У процесі спілкування здійснюється безпосередній або опосередкований вплив на члена групи з метою зміни або збереження на тому самому рівні його поведінки, дій, стану, загальної активності, особливостей сприйняття, системи цінностей і відносин. Регулятивна функція дає змогу організувати спільні дії, планувати й узгоджувати, координувати та оптимізувати групову взаємодію членів колективу. Регуляція поведінки і діяльності є метою міжособистісної комунікації як компонента предметної діяльності та кінцевим її результатом. Саме здійснення цієї важливої функції спілкування дає можливість оцінити ефект спілкування, його продуктивність або непродуктивність [4].

Таким чином, керівнику НДО у процесі командоутворення потрібно управляти увагою і змістом, груповою динамікою, здійснювати діагностику й управління на основі оцінного зворотного зв'язку. Під управлінням увагою і змістом ми розуміємо використання комунікативних технік, що сприяють сприйняттю,

розумінню та прийняттю тих повідомлень, заяв і коментарів, які робить керівник НДО. Управління увагою, на думку У. Бенніса [2], є можливим за таких мов:

- здатність керівників висловлюватись таким чином, щоб люди особливо дослухалися до них;
- здатність керівників дослухатися до думки інших;
- здатність керівників робити свої висловлювання ясними, зрозумілими й усвідомленими.

Те, що люди дослухаються до думки своїх керівників, значною мірою зумовлено їх досвідом: керівники, як правило, «говорять по ділу», тобто володіють професійною компетентністю. Крім того, вони мають розвинутий соціальний інтелект (складову комунікативної компетентності), а відтак, їх висловлювання своєчасні й ситуативно доречні за змістом та формою.

Керівник НДО з високим рівнем комунікативної компетентності має володіти спеціальними прийомами, що дають змогу привертати й утримувати увагу інших людей до його висловлювань. У першу чергу, це невербальні: жести, зміна пози, зміна місця розташування в просторі, встановлення контакту очима. Існує також багато вербальних прийомів привертання й утримання уваги: прийоми «привертання», «нейтральної фрази», «ізоляції», нав'язування ритму, акцентування та ін. Крім того, використовуються спеціальні слова чи фрази, що передують повідомленню: «послухайте», «увага», «це важливо» і т.д. Але найголовніший прийом полягає в тому, що перш ніж сказати що-небудь істотне, керівнику НДО слід переконатися в тому, що оточення готове його вислухати, і мовчати в тих випадках, коли він не впевнений, що буде почутим. Зокрема, вивчення прийомів утворення атракції дадуть змогу керівнику НДО скоріше залучати на свій бік інших, завойовувати їх довіру та симпатію, а отже, впливати на них [3; 6].

У процесі організації взаємодії керівник НДО здійснює емоційний і логічний вплив на співробітника або групу співробітників.

Інтелектуальний вплив включає в себе: переконання, прохання, стимул та критику:

1. Переконання – це метод впливу на свідомість особистості через звернення до її власного критичного судження. Основою переконання служить роз'яснення суті явища, причинно-наслідкових зв'язків і відносин, виділення соціальної й особистої значущості вирішення того чи іншого питання. Центральним фактором переконання, особливо у взаємодії між двома людьми, є експресія впевненості.

2. Прохання – спосіб впливу на підлеглого, заснований на добровільних, невимушених, спонукальних мотивах.

3. Стимул – схвалення діяльності співробітника за допомогою моральних чи матеріальних заохочень. До моральних належать: схвалення, похвала, подяка, нагорода, створення перспектив.

4. Критика – публічне або індивідуальне обговорення недоліків підлеглого з оцінкою його дій і вказівок на недоліки.

Емоційний вплив складається з двох методів: зараження і наслідування:

1. Зараження – неусвідомлена передача емоційного стану від однієї людини до іншої.

2. Наслідування – засвоєння дій, вчинків, манери поведінки, іноді способу мислення інших осіб.

Група методів *вольового впливу* складається з навіювання, погроз, демонстрації перспектив, наказу.

1. Навіювання – вплив, заснований на некритичному сприйнятті інформації підлеглим через високе посадове становище керівника, або такий, що базується на беззаперечному авторитеті останнього.

2. Погроза – залякування, обіцянка заподіяти підлеглому зло. В основі цього способу впливу лежить страх. Як правило, загрози спрацьовують на нетривалий час, поки підлеглий перебуває в «зоні» страху, тобто боїться керівника.

3. Демонстрація перспектив – схилення на свій бік, розташування підлеглого до себе будь-якими засобами (керівник може запропонувати підлеглому якісь переваги, якщо він певним чином змінить свою поведінку).

4. Наказ – офіційне розпорядження в будь-якій формі особи, наділеної владними повноваженнями. Виключається будь-яка альтернатива (наказ не обговорюють, а виконують. Якщо наказ не виконаний, то можуть мати місце негативні наслідки) [16].

Ефективність будь-якого з цих способів впливу керівником на підлеглих залежить від таких чинників:

1. Знання керівником особливостей партнера по спілкуванню, таких як культурно-освітні, національні, вікові, психологічні та професійні.

2. Досконале знання змісту, предмета того, про що буде йти мова.

3. Вміння керівником об'єктивно оцінювати свої особистісно-ділові якості, компетентність щодо винесених для обговорення проблем.

4. Володіння керівником технологічним інструментарієм риторики.

5. Знання керівником наслідків комунікації [14, с. 424–428].

Отже, керівнику НДО у спілкуванні з підлеглими задля вирішення завдання командоутворення треба знайти правильне слово і тон, зробити правильне «підстроювання», щоб намагання переконати досягло своєї мети. Це передбачає, перш за все, можливість для керівника НДО надати точний соціально-психологічний прогноз комунікативної ситуації. Цей прогноз формується в процесі аналізу ситуації, у якій потрібно буде організувати спілкування, на рівнях: комунікативних установок партнерів (тобто програми поведінки

особистості в процесі спілкування); входження партнерів у систему міжособистісної взаємодії; емоційних оцінок форм спілкування.

Узагальнюючи вищесказане, відзначимо, що керівник НДО має володіти певними комунікативними технологіями, що дають змогу здійснювати регулятивну функцію в управлінському спілкуванні під час командування; володіти спеціальними прийомами, що дають можливість здійснювати інтелектуальний, емоційний та вольовий вплив на підлеглих; орієнтуватися в ситуації спілкування задля ефективного використання комунікативних технологій; мати розвинутий соціальний інтелект, що дає змогу висловлюватись своєчасно та доречно; усвідомлювати комунікативну ситуацію та своє місце в ній.

Висновки. Таким чином, умовами діяльнісно орієнтованої згуртованості команди НДО є сформована ціннісно-орієнтаційна єдність як загальне бачення пріоритетів і цілей цієї команди. Основну роль у досягненні такої згуртованості відіграє керівник НДО з певним рівнем комунікативної компетентності. Регулятивна функція в командуванні передбачає здійснення ним впливу як на формальному, так і на неформальному рівні, що вимагає, по-перше, певного статусу керівника НДО в групі, по-друге, сформованої комунікативної компетентності. Відтак, вона реалізується під впливом цієї комунікативної компетентності і ставить за мету таку зміну поведінки співробітників НДО, що приведе до створення працездатних команд. Для ефективного здійснення регулятивної функції управлінського спілкування в процесі командування керівнику НДО необхідно оволодіти високим рівнем комунікативної компетентності та її складових: когнітивного компонента, емоційно-регулятивного та поведінкового.

Перспективи подальших досліджень ми вбачаємо у вивченні соціально-психологічних особливостей взаємодії керівника НДО і команди та його вплив на неформальні комунікативні процеси в командуванні за допомогою комунікативної компетентності.

Список використаних джерел

1. Безрукова Е.Ю. Информационно-методическое обеспечение процесса командообразования : автореф. дис. ... на соискание ученой степени к.психол.н. : 19.00.05 / Е.Ю. Безрукова. – М., 1998. – 22 с.
2. Беннис У. Теория группового развития / У. Беннис, Г. Шепард // Современная зарубежная социальная психология. – М., 1984. – С. 142–161.
3. Бороздина Г.В. Психология делового общения : учебное пособие / Г.В. Бороздина. – М. : ИНФРА–М, 2000. – 224 с.
4. Гойхман О.Я. Речевая коммуникация / О.Я. Гойхман, Т.М. Надеина. – М. : Инфра, 2007. – 272 с.
5. Друкер П. Эффективный руководитель / П. Друкер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 240 с.
6. Жуков Ю.М. Технологии командообразования : учеб. пособ. для студ. вузов / Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова. – М. : Аспект Пресс, 2008. – 320 с.
7. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д.Ф. Фролов, Т.М. Грабенко ; под ред. Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой. – СПб. : Речь, 2004. – 304 с.
8. Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, 2009. – 576 с. – (Серия «Мастера психологии»).
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом: регламентация труда / А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Заде, Т.А. Родкина. – М. : Экзамен, 2011. – 574 с.
10. Лисина М.И. Проблемы онтогенеза общения / М.И. Лисина. – М. : Педагогика, 1986. – С. 31–57.
11. Логунова М.М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності / М.М. Логунова. – К. : Центр сприяння інституц. розв. держ. служби, 2006. – 196 с.
12. Максвелл Джон С. Шеф и его команда: Как создать команду своей мечты: пер. с англ. / Дж. С. Максвелл. – СПб. : Питер, 2008. – 246 с.
13. Мучник Е.Р. Руководство как фактор командообразования : дис.... на соискание ученой степени к.психол.н. : 19.00.05 / Е.Р. Мучник. – М., 2011. – 191 с.
14. Орбан-Лембрик Л.Е. Психология управления : посібник / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
15. Психология, образование, социальная работа: актуальные и приоритетные направления исследований : материалы ежегодной научно-практической конференции студентов и аспирантов факультета психологии и социальной работы (г. Тверь, 2013 г.) / под ред. Т. А. Жалагина и др. ; Твер. гос. ун-т. – Тверь, 2008. – 261 с.
16. Птуха Н.И. Формирование управленческих команд на предприятиях сферы услуг / Н.И. Птуха, Ю.Е. Вашукевич, В.В. Кушнирык. – Иркутск : Изд-во ИрГСХА, 2009. – 188 с.
17. Смирнов Э.А. Основы теории организации / Э.А. Смирнов. – М. : Аудит : Юнити, 2009. – 375 с.
18. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой. – М. : ИНФРА–М, 2000. – 668 с.
19. Фаткин Л. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности / Л. Фаткин, К. Морозова // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №1. – С. 15–19.
20. Ilgen, D.R. Team Research in the 1990 s. / D.R. Ilgen, D.A. Major, J.R. Hollenbeck. – San Diego u/a/., 2008. – P. 247.

21. Richmond, V.P. Organizational Communication for Survival: Making Work, Work/ V.P. Richmond, J.C. McCroskey, L.L. McCroskey. – Third Edition, 2005. – P. 59.

Spisok vikoristanih dzherel

1. Bezrukova E.Ju. Informacionno-metodicheskoe obespechenie processa komandoobrazovanija : avtoref. dis. ... na soiskanie uchenoj stepeni k.psihol.n. : 19.00.05 / E.Ju. Bezrukova. – M., 1998. – 22 s.
2. Bennis U. Teorija gruppovogo razvitija / U. Bennis, G. Shepard // Sovremennaja zarubezhnaja social'naja psihologija. – M., 1984. – S. 142–161.
3. Borozdina G.V. Psihologija delovogo obshhenija : uchebnoe posobie / G.V. Borozdina. – M. : INFRA–M, 2000. – 224 s.
4. Gojzman O.Ja. Rechevaja komunikacija / O.Ja. Gojzman, T.M. Nadeina. – M. : Infra, 2007. – 272 s.
5. Druker P. Jeffektivnyj rukovoditel' / P. Druker. – M. : Mann, Ivanov i Ferber, 2012. – 240 s.
6. Zhukov Ju.M. Tehnologii komandoobrazovanija : ucheb. posob. dlja stud. vuzov / Ju.M. Zhukov, A.V. Zhuravlev, E.N. Pavlova. – M. : Aspekt Press, 2008. – 320 s.
7. Zinkevich-Evstigneeva T.D. Teorija i praktika komandoobrazovanija. Sovremennaja tehnologija sozdaniya komand / T.D. Zinkevich-Evstigneeva, D.F. Frolov, T.M. Grabenko ; pod red. T.D. Zinkevich-Evstigneevoj. – SPb. : Rech', 2004. – 304 s.
8. Il'in E.P. Psihologija obshhenija i mezhlichnostnyh otnoshenij / E.P. Il'in. – SPb. : Piter, 2009. – 576 s. – (Serija «Mastera psihologii»).
9. Kibanov A.Ja. Upravlenie personalom: reglamentacija truda / A.Ja. Kibanov, G.A. Mamed-Zade, T.A. Rodkina. – M. : Jekzamen, 2011. – 574 s.
10. Lisina M.I. Problemy ontogeneza obshhenija / M.I. Lisina. – M. : Pedagogika, 1986. – S. 31–57.
11. Logunova M.M. Social'no-psihologichni aspekti upravlins'koi dijal'nosti / M.M. Logunova. – K. : Centr sprijannja instituc. rozv. derzh. sluzhbi, 2006. – 196 c.
12. Maksvell Dzhon S. Shef i ego komanda: Kak sozdat' komandu svoej mechty: per. s angl. / Dzh. S. Maksvell. – SPb. : Piter, 2008. – 246 s.
13. Muchnik E.R. Rukovodstvo kak faktor komandoobrazovanija : dis.... na soiskanie uchenoj stepeni k.psihol.n. : 19.00.05 / E.R. Muchnik. – M., 2011. – 191 s.
14. Orban-Lembrik L.E. Psihologija upravlinnja : posibnik / L.E. Orban-Lembrik. – K. : Akademvidav, 2003. – 568 s.
15. Psihologija, obrazovanie, social'naja rabota: aktual'nye i prioritetye napravlenija issledovanij : m-ly ezhegodnoj nauchno-prakticheskoi konferencii studentov i aspirantov fakulteta psihologii i social'noj raboty (g. Tver', 2013 g.) / pod red. T. A. Zhalagina i dr. ; Tver. gos. un-t. – Tver', 2008. – 261 s.
16. Ptuha N.I. Formirovanie upravlencheskih komand na predpriyatijah sfery uslug / N.I. Ptuha, Ju.E. Vashukevich, V.V. Kushniryk. – Irkutsk : Izd-vo IrGSHA, 2009. – 188 s.
17. Smirnov Je.A. Osnovy teorii organizacii / Je.A. Smirnov. – M. : Audit : Juniti, 2009. – 375 s.
18. Upravlenie organizacij / pod red. A.G. Porshneva, Z.P. Rumjancevoj. – M. : INFRA–M, 2000. – 668 s.
19. Fatkin L. Komandoobrazovanie v organizacii kak faktor jeffektivnosti sovместnoj dejatel'nosti / L. Fatkin, K. Morozova // Problemy teorii i praktiki upravlenija. – 2001. – №1. – S. 15–19.
20. Ilgen, D.R. Team Research in the 1990 s. / D.R. Ilgen, D.A. Major, J.R. Hollenbeck. – San Diego u/a/, 2008. – P. 247.
21. Richmond, V.P. Organizational Communication for Survival: Making Work, Work / V.P. Richmond, J.C. McCroskey, L.L. McCroskey. – Third Edition, 2005. – P. 59.

Rempel, Zh.A. Social and psychological aspects of managerial communication NGO leader in team building. The paper presents results of a theoretical study of the psychosocial aspects of the managerial communication NGOs leader in teambuilding. It was found the place and role of NGOs leader in the process of teambuilding, the impact of the level of its communicative competence for the process. It was identified the main types of NGOs teams and their activities to the NGO: project teams; teams that are directly involved in any activity; team management. It was determined the characteristics of teams, allowing to separate them from other groups. It was identified that unity of values and orientation is the most important characteristic of a working team. It was found that teambuilding is a product specially organized communication, an important place in which plays a regulatory function. It was found that the effective implementation of the regulatory functions in teambuilding is possible while the high level of communicative competence of the NGOs leader. The paper reveals the intellectual, emotional and volitional methods of influence managerial communication NGO leader. The study established communication methods, communication skills and knowledge to help NGO leaders influence to employees in order to regulate their behavior.

Keywords: non-governmental organization, NGOs leader, managerial communication, communicative competence, team.

Відомості про автора

Ремпель Жанна Олександрівна, аспірант кафедри практичної психології Запорізького національного університету, м. Запоріжжя, Україна.

Rempel, Zhanna Oleksandrivna, PhD student Department of Applied Psychology Zaporizhzhya National University Zaporizhzhya, Ukraine.

E-mail: zhanna.rempel@gmail.com