

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ  
КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

**«ТИМБІЛДІНГ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ  
СЛУЖБІ»**

Студент 2 курсу магістратури заочної  
форминавчання спеціальності 281  
«Публічне управління та адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Публічне  
управління та адміністрування»  
Музолевський Дмитро Ігорович  
Науковий керівник:  
к.пед.н., доцент Ларіна Наталія Борисівна  
Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі  
немає запозичень із праць інших авторів  
безвідповідних посилань  
Музолевський Д.І.

(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри  
публічної політики від «07» грудня 2023 р., протокол № 10.

Завідувач кафедри публічної політики, доктор юридичних наук, доцент  
Корчак Наталія Миколаївна

(підпис)

Київ – 2023

## АНОТАЦІЯ

*Музолевський Д. І.* Тимбілдинг в управлінні персоналом на публічній службі. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

### Зміст анотації

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто теоретичні засади тимбілдингу в органах публічної влади на основі вивчення та систематизації вітчизняного та зарубіжного досвіду. Здійснено теоретичний аналіз застосування тимбілдингу як інноваційного підходу в управлінні органами публічної влади. Визначено зміст та структуру готовності публічних службовців до управлінської діяльності на засадах тимбілдингового підходу. Досліджено рівень соціально-психологічної готовності публічних службовців до управлінської командної роботи в органах публічної влади на засадах компаративістики.

Виокремлено екзогенні та ендогенні чинники впливу на конкурентоздатність управлінської команди в органах публічної влади. Розроблено систему тренінгових програм для формування готовності публічних службовців до управлінської діяльності на засадах тимбілдингового підходу та експериментально перевірити її ефективність. Обґрунтовано практичні рекомендації органам публічної влади щодо застосування ефективної управлінської діяльності в органах публічної влади на засадах тимбілдингу.

**Ключові слова:** публічні службовці, органи публічної влади, реформування державного управління, екзогенні та ендогенні чинники, управлінська компетентність, тимбілдинговий підхід, соціально-психологічна готовність.

## ANNOTATION

*Muzolevskyi D. I.* Team building in personnel management in the public service. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 28 «Public Management and Administration», specialty: 281 «Public Management and Administration». – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2023.

### **Contents of the instruction.**

In the qualifying master's work, the theoretical foundations of teambuilding in public authorities are considered on the basis of the study and systematization of domestic and foreign experience. The theoretical analysis of the use of team building as an innovative approach in the management of public authorities is carried out. The content and structure of the readiness of public servants for management activities based on the team-building approach have been determined. The level of socio-psychological readiness of public servants for managerial teamwork in public authorities was investigated on the basis of comparative studies.

The exogenous and endogenous factors of influence on the competitiveness of the management team in public authorities have been identified. A system of training programs has been developed to form the readiness of public servants for management activities on the basis of a team-building approach and to experimentally test its effectiveness. Practical recommendations for public authorities on the use of effective upralin activities in public authorities on the basis of team building have been substantiated.

**Key words:** Public authorities, team-building, management competitiveness, socio-psychological preparedness, public servants, a system of training programmes, an empirical study

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ТИМБІЛДИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ .....	9
1.1. Теоретичні аспекти застосування тимбілдингу як інноваційного підходу в управлінні персоналом на публічній службі .....	9
1.2. Сутність конкурентноздатності управлінської команди .....	19
Висновки до розділу 1 .....	25
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ТИМБІЛДИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ .....	27
2.1. Тенденції застосування тимбілдингу в управлінні персоналом на публічній службі.....	27
2.2. Принципи забезпечення розвитку тимбілдингу в управлінні персоналом на публічній службі.....	41
2.3. Характеристика моделей тимбілдингу у сфері публічного управління зарубіжних країн.....	46
Висновки до Розділу 2....	48
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТИМБІЛДИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ .....	50
3.1. Специфіка запровадження ціннісно-мотиваційного підходу у розвитку тимбілдингу в управлінні персоналом на публічній службі .....	50
3.2. Розвиток тимбілдингу в управлінні персоналом на публічній службі в Україні на засадах соціально-фасилітативного підходу .....	70
Висновки до розділу 3 .....	79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	84

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Кожна організація здійснює свою діяльність в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, тож досить складно проводити реформування в такому середовищі, реалізовувати стратегічні цілі. Це потребує виваженого використання ризик-менеджменту як дієвого інструменту в умовах суттєвих змін сучасної економічної, політичної та інших сфер. В умовах широкомасштабної війни в Україні проти російської агресії доцільно використовувати такі дієві інструменти в управлінні персоналом на публічній службі, які б відповідали змінам, передбачали та попереджали виникнення ризиків. В цьому контексті стає актуальним питання особистого розвитку, становлення особистості, використання командного підходу з погляду соціальної і системно-цілісної організації індивіда. Командний підхід вивчали багато українських та закордонних вчених. Це питання розглянуте в працях Н. Завацької, В. Слободчикова, І. Ісаєва, С. Шеїна, З. Ковальчук, Є. Гейко та ін. як важливий фактор для ефективної управлінської діяльності, що сприяє ефективності та конкурентоздатності управлінської діяльності, досліджували М. Бердяєв, П. Лушин, К. Ясперс, А. Адлер, А. Маслоу, Г. Балл, Е. Бернс, Ж. Беккіо, М. Еріксон та ін.

Дослідженням сутності формування управлінських команд, виявленню особливостей їх розвитку та оцінки ефективності присвячені наукові напрацювання відомих вчених, серед яких: І. Салас, Р. Берд, С. Таненбаум, С. Моріс, Г. Уїлкокс, Є. Нейзел, Дж.В. Ньюстр, К. Девіс, Д. Торрінгтон, Л. Холл, С. Тейлор, Чумаченко І.В., Сабадош Л.Ю., Доценко Н.В. та інші.

В той же час головною проблемою залишається питання про те, яким же чином сформувати команду, щоб досягти максимальних результатів в публічному управлінні.

Тому в умовах надзвичайного воєнного стану в Україні актуальною та закономірною є спроба дослідити вітчизняний та зарубіжний досвід

запровадження тимбілдингу в управлінні персоналом на публічній службі, метою якого є вивчення нових персонал-технологій, використання його на практиці для удосконалення управлінської командної діяльності на засадах функціонально-рольового та соціально-фасилітативний підходів

*Метою магістерської роботи є* – теоретичний аналіз дослідження технології тимбілдингу в управлінні персоналом на публічній службі та розробці пропозицій щодо їх запровадження в органах публічної влади в Україні.

*Завданнями:*

- з'ясувати стан дослідженості проблеми в науковій літературі;
- уточнити сутність основних понять дослідження («команда», «командна діяльність», «тимбілдинг», «публічне управління»);
- охарактеризувати зарубіжні концептуальні моделі управлінської командної діяльності на засадах функціонально-рольового підходу;
- визначити сучасні механізми забезпечення управлінської командної діяльності на засадах функціонально-рольового підходу;
- обґрунтувати перспективи удосконалення управлінської командної діяльності на засадах функціонально-рольового та підходу в публічному управлінні України

*Об'єктом дослідження* є суспільні відносини, які складаються в процесі розвитку тимбілдингу в управлінні персоналом на публічній службі.

*Предметом дослідження* – технології тимбілдингу в управлінні персоналом на публічній службі

*Методи дослідження.* У процесі дослідження для вирішення поставлених завдань використано системний та міждисциплінарний підхід, а також методи термінологічного аналізу (при визначенні понять “командна взаємодія”, “тимбілдинг”, “публічне управління” тощо); порівняльного аналізу (для розгляду зарубіжного досвіду щодо командної взаємодії у сфері публічного управління); прогнозування (для визначення шляхів щодо удосконалення механізмів імплементації зарубіжного досвіду командної

взаємодії у сфері публічного управління в Україні). Крім того, в роботі були використані методи структурно-функціонального аналізу, індукції і дедукції, абстрагування і конкретизації, аналізу і синтезу, узагальнення тощо.

***Наукова новизна одержаних результатів.*** Науковими положеннями, які найкраще розкривають новизну дослідження, є:

*Удосконалено:* теоретичні основи зарубіжних тенденцій з удосконалення управлінської командної діяльності на засадах функціонально-рольового підходу та їх запровадження у сфері публічного управління України.

*Уточнено:*

1) класифікацію принципів та наукових підходів, запроваджених в управлінську командну діяльність на засадах функціонально-рольового підходу;

2) зарубіжні концептуальні моделі управлінської командної діяльності на засадах функціонально-рольового підходу (менеджмент, мотивація, оцінка, заохочення, інформація та комунікація) та зміст інноваційного менеджменту;

*Набули подальшого розвитку:* авторські визначення сутності «командоутворення» та «тимбілдинг», класифікація наукових підходів та базових принципів, на яких обґрунтовується можливість імплементації зарубіжного досвіду з удосконалення управлінської командної діяльності на засадах функціонально-рольового підходу у сфері публічного управління України.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає у тому, що сформульовані у роботі висновки та рекомендації можуть бути використані:

– науковими установами для подальшого дослідження теоретико-методологічного та імплементації зарубіжного досвіду щодо впровадження командної взаємодії у сфері публічного управління;

– органами публічної влади з метою застосування та апробації запропонованих рекомендацій щодо створення Концепції управління

людськими ресурсами;

– закладами вищої освіти у навчальному процесі при розробці методичного забезпечення навчальних дисциплін, предметом яких є реформування публічного управління.

***Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи.***

Зазначається загальний обсяг кваліфікаційної магістерської роботи – 93 сторінки, кількість таблиць – 3, кількість використаних джерел – 74 .

## РОЗДІЛ I

### ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ТИМБІЛДИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

#### **1.1. Теоретичні аспекти тимбілдингу як інноваційної технології в управлінні персоналом на публічній службі**

Основним напрямом у реформуванні публічного управління є реформа публічної служби, яка в свою чергу модернізує аспекти управління людськими ресурсами. Адже успіх реформи, значною мірою залежить від якості організації праці в публічних інституціях, яку повинні забезпечувати сучасні та ефективні служби управління персоналом. Для результативного виконання покладених на них завдань необхідно впроваджувати в роботу сучасні методи та інструменти, розвивати організаційну культуру.

У сферу управління персоналом входить і функція удосконалення колективних та групових методів організації праці. У нашому випадку, це застосування командного підходу, яке вимагає створення ефективної команди, як середовища консолідованої та злагодженої праці, оптимального використання ресурсів та можливостей її учасників, їх професійного та особистісного зростання. Реформування системи публічного управління реалізується з врахуванням Європейських стандартів належного адміністрування, створених Програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA) та опублікованих у документі “Принципи державного управління”. Дана декларація включає систему принципів і критеріїв щодо оцінки державного управління, які засновані на міжнародних стандартах та вимогах, а також кращого досвіду держав – членів ЄС та країн Організації економічного співробітництва та розвитку [41].

Для реалізації зазначених принципів Національним агентством України

з питань державної служби було прийнято ряд нормативно-правових документів, які визначають конкретні кроки щодо продовження становлення професійної, добросовісної, політично нейтральної публічної служби, діяльність якої направлена на захист інтересів громадян. А саме: Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 роки; Стратегію реформування державного управління України на період до 2021 року; Концепцію реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, Концепцію запровадження посад фахівців з питань реформ; Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах. Дані нормативні документи спираються на статистичні та наукові дослідження.

Як показує аналіз наукової літератури з питань командоутворення, що особливості діяльності команд знайшли відображення у працях багатьох авторів. Зокрема, перші наукові дослідження здійснили у зарубіжній психології щодо ідеї створення команд та розроблялася такими вченими, як: М. Белбін, Р. Блейк, Д. А. Веттен, М. Геллерт, К. С. Камерон, Дж. Мутон, К. Новак, Р. Рое, М. Уест, К. Фопель та ін.

Що стосується розробки цієї проблеми в українській управлінській сфері, то варто зазначити, що дослідження формування команд знайшло відображення у працях В. І. Барко, М. М. Білинської, О. І. Васильєвої, Т. Е. Василевської, Л. О. Воронько, В. А. Гошовської, Л. М. Карамушки, Н. І. Клокар, Ю. В. Кравцової, Н. Б. Ларіної, О. Є. Лісової, Г. В. Ложкіна, С. Д. Максименка, Л. А. Пашко, І. Г. Сурай, О. А. Філь. Доробки присвячені психологічним та організаційним особливостям діяльності команд у системі державного управління, бізнесі, освітніх організаціях, спорті та ін.

В основі поняття «командоутворення» лежить дефініція – «команда», тому в першу чергу нам необхідно дослідити дане визначення.

Команда є результатом процесу командування. Існує безліч думок вчених про розкриття цього поняття, наприклад, фахівець Великобританії в сфері управління персоналом Майкл Армстронг говорить, що «Команда – це невелике число людей зі взаємодоповнюючими навичками, які зібрані для спільного вирішення завдань з метою підвищення продуктивності праці відповідно до підходів, за допомогою яких вони підтримують взаємну відповідальність» [4]. І. Салас, Р. Берд і С. Таненбаум командою називають невелику кількість людей, які поділяють цілі, цінності, різноманітні підходи по реалізації спільної діяльності і загальну та індивідуальну приналежність до групи [31]. Вони роблять наголос на взаємо доповненні, співробітництві членів команди, які беруть на себе відповідальність за остаточно результати та спроможні виконувати будь-які внутрішньо групові ролі.

Команда має свої особливості та відмінності від звичайної робочої групи. Лідерство в команді значно слабше виражено ніж в групі, воно є розподілене між всіма учасниками команди. Відповідальність в команді взаємна, а синергетичний ефект яскраво виражений. Місія команди може відрізнятися від місії організації, але не може суперечити, в команді не існує детального розподілу повноважень, результативність роботи визначається перш за все, за колективними показниками [60].

М. Армстронг у своїй праці «Основи менеджменту. Як стати кращим керівником» показує сутність поняття «команда» та роль лідера у розрізі командної взаємодії [4]. Дослідники С. Таненбаум Р. Берд та І. Салас [31] виокремлюють вплив тимблдингу на результативність команди, характеризують головні умови командної взаємодії.

Результатом численних досліджень та експериментів доктора психологічних наук, випускника Кембриджу – Реймонда Мередіта Белбіна стало уведення поняття «командні ролі» та виокремлення восьми (9) їх варіацій [8].

Аналіз теоретичних досліджень засвідчив відсутність одностайності серед науковців щодо трактування феномену команди, зокрема існують такі:

- це вищий рівень розвитку групи (Ж. Ремпель) [48];
- це група специфічна, особлива, у якій члени взаємодоповнюють один одного за функціями та розподілом ролей і взаємозамінюють у ході досягнення поставлених цілей (О. Дубовська, Р. Кричевський) [26];
- невелика група партнерів, які мають взаємодоповнюючі навички, та задієнні у вирішенні неординарних завдань, разом створюють низку ретельно обміркованих і узгоджених цілей (К. Фопель) [26];
- група фахівців, яка характеризується цілеспрямованою, узгодженою дією з реалізації спільно означених завдань та функцій управління організацією, яка пов'язує різні компетентності в процесі виконання командних ролей та використовуючи партнерські норми взаємодії (Л. Карамушка, О. Філь) [22].

У Енциклопедичному словнику з державного управління дефініція – «команда» – звучить так – «це спеціально підібрана група співробітників для об'єднання їх зусиль, спрямованих на розв'язання проблемної ситуації чи спільне виконання важливого завдання» [22].

У своєму дослідженні В. Горбунова [12], здійснюючи об'ємний аналіз означеного феномену, приходять до висновку, що «команда може бути визначена, як мала група, що вирізняється позитивною синергією спільної консолідованої діяльності, орієнтованої на розв'язання командних задач; взаємодія на предмет командної діяльності будується на засадах компетентності, рольової доцільності та взаєморозподіленої відповідальності, міжособистісні взаємини є значущими, такими, що сприяють відчуттю психологічного комфорту та надають можливість особистісного зростання».

Дослідники зауважують, що далеко не кожен колектив можна назвати командою. Керівнику важливо мати чіткі орієнтири щодо того, що робить колектив командою.

Вивчення теоретичних досліджень виявило щодо визначення критеріїв та сутнісних ознак команд теж існує велика кількість.

Науковці, систематизуючи *характерні показники команд*, виділяють такі:

- спільне бачення; консолідація за функціями і при розподілі ролей між членами команди; здібність швидко реагувати на зміни; зв'язаність (згуртованість); здатність мотивувати членів команди до вчинення певних дій; спрацьованість (Р. Кричевський та О. Дубовська [26]);
- наявність спільності цілей для всіх членів і кожного з учасників групи; неконфліктність групових і особистих цілей; мотивацію на досягнення групових цілей; спільні ідеологічні переконання; специфічний характер взаємодії всередині групи; результативну практику з досягнення цілей (В. Тлемєшок) [45];
- спільна мета, залежність досягнень від співпраці і відповідальність за результат (Р. Янг) [45].

Соціальні психологи Й. Катценбах та Д. Сміт [26] визначили *три групи якостей, які характеризують ефективність команди*: вміння, зокрема професійні, здатність до міжособистісної взаємодії, а також прийняття рішень; взаємна та індивідуальна відповідальність; зобов'язання членів команди, тобто спільні підходи щодо конкретного прогнозованого результату.

На основі проведеного ґрунтовного теоретичного дослідження, Ж. Ремпель [26] здійснив узагальнення *основних ознак команди*, які виокремлюють численні науковці, і зазначає, що команда відрізняється від інших соціальних груп високим рівнем її розвитку, показниками якого виступають: спільна мета; спільне бачення; розроблені поведінкові норми; командна місія; згуртованість членів команди; висока мотивація членів; ефективне вирішення конфліктів; позитивний емоційний взаємовплив; взаємозамінність.

Детальну систематику сутнісних *ознак команд*, які дають можливість відрізнити команди від інших груп в організаціях, пропонують Л. Карамушка, О. Філь [22], які виокремлюють три диференційних параметри:

визначення цілей діяльності команди; обґрунтування принципів взаємодії членів команди з метою досягнення цілей; утвердження рольової структури команди, установок та функцій лідера.

Як зазначають дослідниці [22], на відміну від команди, «звичайна» робоча група характеризується такими ознаками: наявністю не загальної, спільної цілі, а сукупністю індивідуальних цілей; формальним прийняттям цілей, відсутністю їх прийняття на емоційному рівні; «роз'єднаністю», «розірваністю» спільної мети групи та власних інтересів членів команди.

Науковці констатують, що знання й оптимальний вибір типу (моделі) команди дає можливість правильно спланувати роботу й забезпечити очікувані результати.

Щоб організувати командну роботу в організації, необхідно знати особливості формування команд та основні типи команд, адже не всі види команд будуть доцільними і враховуватимуть специфіку виконання завдань.

Дослідники О. Долженков, О. Сакалюк [13], на основі аналізу науково-практичної літератури з управління командами в організаціях виділяють, такі *типи команд*: за статусом: офіційні та неофіційні; за характером внутрішніх зв'язків: формальні й неформальні; за механізмом формування: стихійно сформовані та свідомо організовані команди; за часом існування: тимчасові та постійні; за функціями: команди, націлені на досягнення певної мети; команди, спрямовані на реалізацію спільного інтересу; команди, орієнтовані на спілкування; за розмірами: малі та великі.

Науковець А. Свенцицький [52] пропонує виокремлювати такі *типи команд*:

1. Консультативні команди. Вони реалізуються через організацію роботи різноманітних рад, комітетів, круглих столів, гуртків тощо й розробляють різні пропозиції, рекомендації. Такі команди мають низький ступінь координації з іншими підрозділами організації. Їхні робочі цикли бувають короткими й довгими залежно від ситуації.

2. Виробничі команди. Вони є відповідальними за виконання

повсякденної роботи й мають високий рівень координації з іншими організаційними підрозділами, а робочі процедури повторюються.

3. Проектні команди. Потребують творчого вирішення питань і спеціалізованих знань. Висновками роботи проектних команд є різні плани, проекти, дані досліджень, звіти тощо. Період життєдіяльності такої команди продовжується до завершальної розробки проекту; координація роботи з іншими підрозділами невисока.

4. Групи дії. Діють поки виконують будь-яке ді завдання. До такої групи мають входити фахівці та спеціалісти вузької сфери. Команди виконують спеціальні місії, експедиції, контракти тощо. За твердженням А. Свенцицького [52], дана типологія команд не статична, а є динамічною, здатна до змін: поодинокі команди, у період розвитку, переміщуються від одного до іншого типу.

Подальший аналіз теоретичних джерел показав, що існують певні відмінності у вітчизняній та зарубіжній психології щодо вивчення проблематики команди та її формувального контексту – командоутворення.

Як зауважує О. Голентовська [10], сьогодні і вітчизняна наука, і зарубіжна запозичують одна в одній методологічні підходи до вивчення проблеми командоутворення, створюючи нові технології та моделі. Результатом вивчення проблеми командоутворення за кордоном існують такі підходи, як: рольова концепція командоутворення Р. Белбіна [6], М. Геллерта [8] та К. Новака [35]; оціночна модель ефективності командної взаємодії Ч. Маргерісона [29] та Д. МакКенна [16]; модель розвитку команди Б. Такмена [16], Дж. Катценбаха [16] та Д. Сміта [16].

Чумаченко І.В., Сабадош Л.Ю., Доценко Н.В., які досліджували залежність між чисельністю команди та її успішністю вважають, що чисельність членів команди впливає на її результативність [46]. Звернімося до табл. 1. та проаналізуємо чисельність команди, її переваги та недоліки.

Отже оптимальна кількість учасників команди це від 5 до 7 осіб, - за такого складу команда буде працювати найпродуктивніше.

Команда має свої позитивні наслідки для організації. Команда слугує налагодженню міцних зв'язків між зовнішніми і внутрішніми структурами які співпрацюють з командою. Учасники команди гостро відчують відповідальність за кінцевий результат своєї діяльності, набагато гостріше ніж учасники звичайної групи. В команді може бути інший стиль управління відмінний від стилю управління в організації.

Таблиця 1.1

## Аналіз чисельності команди

Чисельність	Перевага	Недоліки
2	Члени співпрацюють та обмінюються думками	Можливе суперництво і є потреба в сторонніх експертах
3-4	Гнучка робота групи, члени знають всі деталі по роботі	Можливі проблеми під час прийняття рішення за умови що к команді 4 чоловіка
5-6	Ідеальна група для роботи прийняття рішення, високий творчий потенціал, узгодження питань без великої втрати часу.	Управління та комунікації потребують великих зусиль, а деталі роботи не мають загального огляду
7	Висока концентрація на проблемах та вирішенні, креативні рішення	Збільшення накладних витрат, ускладнення комунікацій
Більше 7	Рекомендується створити ще одну команду для підвищення конкурентоздатності	

Учасники команди отримують поле для розвитку своїх професійних здібностей та навичок (компетентностей), вони освоюють нові функціональні ролі та обов'язки. В команді наявна більш справедлива система мотивації та стимуляції. Вони утворюють свої цінності та постійно підвищують якість своєї роботи [60].

Екстраполюючи міжгалузеві дослідження у сферу державного управління можна навести визначення поняття *командна робота в державному управлінні*, яке є у Енциклопедичному словнику з державного

управління – «це діяльність державних службовців, які об'єднані керівником з метою вирішення складної управлінської проблеми у сфері державного управління. Досвід діяльності органів державної влади показує, що ключова роль належить не окремій особі або групі осіб, а згуртованому високопрофесійному структурному формуванню – команді. Команда є найбільш ефективною формою організації людських ресурсів. Роль керівника у підборі виконавців для вирішення завдань, які за складністю та інноваційними підходами до вирішення виходять за рамки типових на державній службі, стає більш важливою, потребує створення відповідної методики до аналізу формування та діяльності тимчасових групових утворень» [16].

Державним управлінцям важливо усвідомлювати, що на ефективність командної роботи впливають як зовнішні (керівник, організаційна середовище), так і внутрішні чинники (внутрішньогрупові процеси). Виступаючи зовнішнім чинником, керівник має знати та розуміти групові процеси, вміти розпізнавати актуальний рівень групового розвитку команди та здійснювати вплив відповідно до цього рівня.

Серед характерних ознак команди потрібно виділити такі: лідерство (формальне чи неформальне); наявність спільної мети; інтенсивне співробітництво; визначені статусно-рольові відносини; специфічні методи вироблення колективних рішень; згуртованість; відпрацьовані комунікативні зв'язки; групові норми поведінки; подібність життєвих цінностей, сенсів; специфічні процедури формування колективних рішень; мотивуюча психологічна атмосфера.

До основних переваг роботи в команді відносять: удосконалення якості управлінських рішень; скорочення часу на пошук альтернативних рішень; багатовекторність щодо вирішення складних ситуацій; полегшення процедури втілення прийнятих рішень; концентрація когнітивного процесу на досягненні мети; орієнтацію на зміст і результати роботи; виявлення найбільш талановитих людей, спроможних генерувати ідеї; гнучкість

розподілу завдань; активізацію ділової співпраці; створення творчої атмосфери; зростання кваліфікаційного рівня членів групи; забезпечення доцільної інтеграції знань і досвіду; врахування та узгодження різних інтересів; спрощення обміну інформацією; подолання пасивної поведінки колективу; розв'язання конфліктних ситуацій; згуртування членів команди; підвищення мотивації; скорочення плинності кадрів; запобігання опору змінам.

Важко сформулювати повний і категоричний набір правил, дотримання яких обов'язково призведе до створення ефективної команди, але цілком підтримуємо думку пані Греттон, яка визначила причини успіхів команди та виділила 4 фактори для ефективної її побудови [71]:

1. Керівники демонструють свою прихильність до співпраці та політику «відчинених дверей». Відносини між організацією і співробітником рівноправні.

2. Співробітники мають можливість розвивати свою природу і висловлювати свої різноманітні якості. Свобода кожного окремого співробітника існує не за рахунок свободи інших людей.

3. Співробітники мають можливість брати участь у визначенні умов своєї роботи. Співробітників розглядають, в першу чергу, як інвесторів, які активно створюють і розміщують свій людський капітал.

4. Розуміння ролі і ясність завдання. Співпраця зростає, коли ролі окремих членів команди визначені. Співробітники підзвітні і мають зобов'язання як перед собою, так і перед організацією. Ми виходимо з позиції, що командоутворення є необхідною умовою розвитку будь-якої організації.

Головні проблеми та помилки роботи у команді: часові затрати щодо формування та розвитку команди; доступність конфіденційної інформації; зменшення комунікації з іншими членами колективу; необхідність консенсусу для прийняття рішення; перевантаженість членів команди; зниження мотивації до саморозвитку; зміцнення відповідальності; орієнтація на авторитети; конкуренція в середині команди.

Формування й розвиток навичок командної роботи виступає основою впровадження командного менеджменту.

При цьому процесі важливим є гармонізація загальної мети з особистими цілями, формування відповідальності за результати командної роботи, ситуаційне лідерство, гнучка зміна стилю управління залежно від мети, самоврядування та взаємодія.

Отже, на основі аналізу та узагальнення наукових публікацій ми підходимо до розуміння командоутворення як особливої технології управління персоналом, зорієнтованого на створення результативної команди, з метою реалізації єдиної мети, на командну взаємодію, консолідацію, заохочення, на діяльність, яка будується на засадах компетентності, рольової доцільності та взаємнорозподіленої відповідальності що дає змогу ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціал.

## **1.2. Понятійне поле та джерельна база дослідження**

В сучасних умовах, у зв'язку із інтенсифікацією професійної діяльності, значною мірою зростає роль команд у забезпеченні ефективної діяльності сучасних організацій як за кордоном, так і в Україні.

Особливо актуальною є ця проблема у системі публічної служби, зокрема, державних адміністраціях, які сьогодні переживають складні змістовні та організаційні реформи, пов'язані із прагненням змінити імідж України у європейському контексті, розв'язати складні для нашої країни проблеми європейської інтеграції.

Щодо проблеми формування команди в системі державної служби, то вона раніше практично не виступала предметом спеціального дослідження, як і більшість психологічних аспектів діяльності держслужбовців, оскільки ця проблема, на наш погляд, традиційно вважалась «закритою» для дослідження та аналізу. Лише в працях Р. В. Войтович, В. О. Євдокимова, М. І. Пірен, І. Ф.

Надольного, проаналізовано окремі аспекти цієї проблеми. Разом з тим, спеціальних досліджень, присвячених вивченню психологічних умов підготовки персоналу держадміністрацій до роботи в команді, не проводилось.

З цією метою, існує необхідність дослідити поняття «командна взаємодія», «тимблдинг», «публічне управління», так як вивчивши ці дефініції можна буде знайти особливий зв'язок між ними та дати більш уточнене визначення, яке розширить бачення командної взаємодії у сфері публічного управління.

Можемо зазначити, що проведено чимало досліджень у сфері соціології, психології відносно категорії «взаємодія». Проаналізувавши дані напрацювання, можна констатувати, що взаємодія є універсальною «властивістю існуючого світу речей та явищ у їх взаємній зміні, взаємовпливові, особливим видом спільної діяльності систем чи підсистем, які спрямовані на спільне виконання певної мети» [23]. Однак встановлено, що у разі надскладних завдань та в умовах великої ціни помилки необхідно формувати цілеспрямовані команди, які спиятимуть удосконаленню високоефективних методів колективної дії, яку можна назвати «командна взаємодія». Що стосується ефективності та властивостей, які притаманні при створенні команд, то про ці якості написано досить багато наукових праць, які розкривають багато тверджень, зокрема:

1. Командна створюється у разі авральної ситуації, для прикладу: термінове скорочення строків, виявлення нових обставин або ризиків. Дана позаштатна ситуація зобов'язує до додаткових ресурсних вливань, мотивації та окреснення ризиків лідерами, якщо завдання не буде виконано.

2. Команда – це самостійна, незалежна група фахівців, яка спроможна швидко та продуктивно розв'язувати поставлені задачі.

3. Головними якостями команди є результативна взаємодія, заснована на довірі один до одного; фаховість членів команди; налаштування на перемогу у вигляді позитивного мислення, можливість однотайно творити на спільний результат; неформальний поділ процесів між

учасниками команди.

4. Позитивний результат у команді відбувається через самостійне визначення інтенсифікації праці; зменшення робочого часу через високу концентрованість на виконанні завдань; застосування колективних методів прийняття рішень.

Проте накопичений науковий досвід залишає відкритою проблему, яка полягає у формуванні навиків командної взаємодії та формує передумови для цього вивчення [23].

Щодо ефективності технології *тимблдингу*, то вона об'єднана для досягнення спільної цілі. Існує чітка відмінність команди від робочої групи, головне завдання якої – обмін інформацією та досягнення власних робочих цілей, шляхом прийняття рішень. У команді, її учасники не тільки діляться інформацією, але відповідають за спільну діяльність. Тому, відбувається *синергетичний ефект* від продуктивної взаємодії, досягнутих результатів, розуміючи, даного ефекту не можна було б досягти одноосібно.

Концепція Пітера Хоукінса [26], представляється найбільш системною, від розроблених раніш. Опорні командні компетенції поділені на на 5 секторів, зокрема: зовнішні процеси і середовище, призначення і мотивація; внутрішні процеси; відносини і комунікації; навчання. Дані та їх характеристики представлені у вигляді таблиці (Додаток А ).

За результатами аналізу даних, які є у таблиці, можемо констатувати, що розвиток командних компетенцій перетворює робочу групу в результативну команду, яка створює унікальний результат. Отже, для цього потрібно розвивати командні компетенції спираючись на основні принципи командної взаємодії [5].

Отже, можна зробити власний висновок, що поняття «командна взаємодія», можна трактувати як феномени, який має ціннісну природу, що формує готовність людини до командної діяльності, при цьому враховуючи систему цінностей, яка підвищує особисту важливість, синергію співпраці та значущість ціннісної близькості командної взаємодії.

Дефініція «тимблдинг», Team building – має англійську назву - побудова команди. Team building, можна розглядати як спеціальні заходи, що мають на меті згуртування ефективної команди, учасники якої спрямовують свою діяльність до однієї мети, налаштовуються на взаємодію, взаємопідтримку та повагу один до одного.

За визначенням, дослідника теорії менеджменту Майкла Мескона, принципами Team building – «постановка командних цілей; командне виконання завдань; прийняття відповідальності всіма членами команди; пизначення форми стимулювання; підвищення кваліфікації членів команди; креативність і творчий підхід до досягнення поставлених цілей; продуктивне функціонування команди в цілому та кожного її члена індивідуально» [31].

Team building включає в себе три аспекти:

1. Утворення та розширення умінь командної роботи (team skills), саме ці навички є головними при командному менеджменті. Можна їх деталізувати: спільна мета команди та особиста; зобов'язання власної відповідальності за результат команди; лідерство у залежності від ситуації та специфіки завдання; самоврядування і взаємодія; прийняття узгодженого рішення з членами команди.

2. Збільшення командного духу (англ.— team spirit), тобто неформальне відношення членів команди один до одного, як з психологічної точки зору так і організаційної. Ішими словами, проведення заходів, які дають відчуття єдності, усвідомлення поняття «ми»; формування кредиту довіри та сприйняття особисто кожного члена команди; мотиваційної складової; синергетичної співпраці; надання лідерської позиції керівникові; формування гнучкості.

3. Генерування команди — це в першу чергу відбір, далі формування структури і визначення функцій, ролей, визначення переваг складу команди; перегляд першої позиції у разі об'єднання, поглинання; утворення приязної атмосфери; конструювання зв'язків між членами команди та структурами які під'єднались [50].

Задачі тимбілдингу сучасні менеджери поділяють на дві групи. Перша (Team Building) - включає функції: формування відповідних компетентностей та створення команди. Друга група (learn Spirit): розвиток командного духу і атмосфери [50].

Застосовуючи методи та інструменти психологічних, інтелектуальних та фізичних компонентів, відбувається комплексний вплив на створення команди, зокрема посилюється її ефективність [47]

Як зазначає науковець Воронько Л. О. - тимбілдинг (team building) – дослівно “побудова команди” – соціально-психологічний тренінг із командоутворення, який може стати ефективним управлінським механізмом, спрямованим на покращення мікроклімату в колективі, установлення довіри між його членами, підвищення мотивації співробітників, виявлення та розвиток їхніх якостей, стимулювання розробки творчого підходу до розв’язання проблем, формування командного духу і розвитку культури організації тощо [16].

Таким чином, зважаючи на висновки із вищезначених досліджень, можемо надати таке *визначення поняттю «тимбілдинг»* - це один із найбільш ефективних методів управління персоналом, який дозволяє об’єднати кожного окремого працівника в єдину систему – колектив – для налагодження відносин всередині організації та успішної роботи кожної її ланки. У разі об’єднання колективу підвищується працездатність, персонал більш мотивований та зацікавлений в успішній роботі. Тімбілдинг є не просто методом згуртування колективу, він виконує дуже важливу навчальну функцію, а саме навчання роботі в команді.

Поняття «публічне управління» (анг. Public), не зафіксоване у вітчизняних нормативно-правових документах, його зазвичай замінюють поняттям «державний» («state»), але «публічне управління» має більш розширений зміст та спектр дії.

У термінологічному словнику «Публічне управління», дається таке трактування поняття - публічне управління – «діяльність органів державного

управління, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства в межах визначених законом повноважень і функціональних обов'язків (планування, організації, керівництва, координації та контролю) щодо формування та реалізації управлінських рішень суспільного значення, політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць. Публічне управління забезпечує значне підвищення ефективності управлінської діяльності внаслідок високого рівня громадської підтримки та консолідації суспільства навколо спільних цілей, воно пов'язане з демократичними цінностями, принципами верховенства права, поваги до гідності людини, недискримінації, рівності, справедливості, безпеки, ефективності.» [35].

Публічне управління є складовою соціального управління:

1) державного управління, де в онові закладена діяльність держави в особі відповідних структур; 2) громадського управління, основою якого є недержавні інституції. При цьому державне управління розглядається у вузькому розумінні, а до громадського управління можна також віднести органи місцевого самоврядування.

Науковець Ю. Шаров, дав своє визначення поняття «публічне (державне) управління», воно охоплює три складові: *врядування (governance)* - діяльність щодо створення колективної політики, реалізації стратегічних рішень та координації стейкхолдерів; *адміністрування (administration)* – організація процесу щодо розподілу повноважень, комунікативної політики, різновекторної співпраці; *менеджмент (management)* – виконання завдань, основою яких є адміністрування, що забезпечують реалізацію стратегічних рішень, використовуючи управлінські технології, методи, засоби та інші сучасні управлінські форми [65].

Інше визначення категорії «публічне управління» є модефікацією суспільно корисної діяльності, яка реалізується сукупністю суб'єктів [16].

Погоджуємось, що «не слід розширювати зміст публічного управління за рахунок внутрішньоорганізаційної діяльності органів виконавчої влади;

публічне управління проявляється лише у зовнішніх відносинах органів виконавчої влади з іншими органами публічної влади, а також приватними особами" [16 с. 97].

Таким чином, термін «публічне управління» та термін «державне управління» не можна ототожнювати, так як вони мають різне змістовне наповнення. Публічний управління, тут виступає як модель управління справами суспільства, тому має більш широке застосування.

*Публічне управління* – це вид суспільно корисної діяльності, яка реалізується суб'єктами, до яких входять органи державної влади, місцевого самоврядування та громадськості, інші, застосовуючи демократичні методи управління, з метою гармонізації зовнішніх відносин органів виконавчої влади, органами публічної влади та приватними особами.

Публічне управління значно ефективніше виконує свою місію щодо об'єднання громад, так як має високий рівень суспільної підтримки, спільну мету, яку реалізує через суспільно-значущі управлінські рішення.

Отже, нами досліджено і уточнено поняття та джерельна база таких понять як «командна взаємодія», «тимблдинг», «публічне управління».

Тому можемо зробити висновок, що дані поняття поєднують елементи суспільно корисної діяльності, співпраці, ефективних методів управління персоналом, існування особливої системи цінностей, які виявляють важливість особистості і спільної діяльності.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі окреслено сучасний стан наукових досліджень щодо проблематики дослідження. Визначено, що феномен команди знайшли відображення у працях багатьох авторів, які розкривають це поняття під різними кутами.

Серед характерних показників команди виокремлено: спільне бачення; консолідація за функціями і при розподілі ролей між членами команди;

здібність швидко реагувати на зміни; зв'язаність (згуртованість); здатність мотивувати членів команди до вчинення певних дій; спрацьованість; наявність спільності цілей для всіх членів і кожного з учасників групи; неконфліктність групових і особистих цілей; мотивацію на досягнення групових цілей; спільні ідеологічні переконання; специфічний характер взаємодії всередині групи; результативну практику з досягнення цілей; спільна мета, залежність досягнень від співпраці і відповідальність за результат.

Визначено класифікацію якостей, які характеризують ефективність команди: професійні вміння – здатність до міжособистісної взаємодії, прийняття рішень; взаємна та індивідуальна відповідальність; зобов'язання членів команди – спільні підходи щодо конкретного прогнозованого результату.

Уточнено, що поняття «командна взаємодія» – феномен, який має ціннісну природу, що формує готовність людини до командної діяльності, при цьому враховуючи систему цінностей, яка підвищує особисту важливість, синергію співпраці та значущість ціннісної близькості командної взаємодії.

Встановлено, що дефініція «тимблдинг» або побудова команди включає в себе три аспекти: утворення та розширення умінь командної роботи, збільшення командного духу, генерування команди.

На основі ретельного дослідження наукових праць надано власне визначення «тимблдинг» – це один із найбільш ефективних методів управління персоналом, який дозволяє об'єднати кожного окремого працівника в єдину систему – колектив – для налагодження відносин всередині організації та успішної роботи кожної її ланки.

## РОЗДІЛ 2

### ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ТИМБІЛДИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

#### 2.1. Тенденції застосування технології тимбілдингу в управлінні персоналом на публічній службі

У зв'язку з постійними соціально-економічними колізіями в країні протягом тривалого часу переважна більшість організацій перебувають у безперервному пошуку рішень для продуктивного функціонування та розвитку. Стрімке поширення кризових явищ на усі сфери життєдіяльності суспільства та відсутність стабільності, недосконалість нормативно-правової бази, жорстка та часто нечесна конкуренція, зумовлюють потребу у застосуванні нового, продуктивного підходу до управління організацією – командного підходу, як одного з найбільш перспективних. Адже, створення ефективної команди сприяє досягненню організацією поставленої мети, консолідованій та злагодженій праці її членів, оптимальному використанню їх ресурсів та можливостей, а також професійному та особистісному зростанню.

Процес створення ефективної команди орієнтований на співставлення можливостей команди з вимогами організації, стратегіями та планами її розвитку.

На сьогодні точаться дискусії стосовно того, за якими принципами будувати політико-адміністративну систему, які конституційно-правові засади визначатимуть зміст діяльності державних інституцій, яким чином адаптувати стандарти Європейського адміністративного простору до умов України тощо.

Імплементация актуальних принципів “належного врядування” (Good Governance) у сферу публічного управління України повинна здійснюватись крок за кроком, проходячи усі щаблі формуванні та розвитку, а також

враховувати інноваційний управлінський досвід, так званий “новий публічний менеджмент” (NewPublic Management).

Саме в межах концепції нового публічного управління лінія між управлінням в державному і приватному секторах “демаркувалася”, тому що ефективні управлінські практики стали більш універсальними за своїм змістом. Крім того, ця концепція свідчила на користь ефективного менеджменту в рамках урядових установ. Ключовими елементами нового публічного управління стають різні форми децентралізованого управління в рамках державних послуг (наприклад, створення автономних установ), а також зростаючий інтерес до продуктивності і клієнте орієнтованості [21].

Голова Національного агентства України з питань державної служби, Наталія Алюшина, зазначила, що на сьогодні публічні службовці мають, в першу чергу орієнтуватись на задоволення інтересів громадян шляхом ефективного функціонування органів державної влади.

Публічні службовці нової генерації мають вміти працювати в умовах невизначеності та викликів сучасності.

Для підвищення ефективності публічної служби необхідно: результативна системи управління персоналом із залученням професіоналів, на основі відкритого конкурсного відбору; змінити системи оплати праці впровадивши класифікацію посад; нефінансова мотиваційна складова; удосконалення професійної освіти (управління талантами), залучення сучасних освітніх послуг, спонукання до саморозвитку, формування організаційної культури яка заснована на європейських цінностях і безумовно унормування запропонованих новацій законодавчо [18].

Зважаючи на вищевказані завдання, на початку 2021 року Національним агентством державної служби було проведено опитування фахівців «служб управління персоналом щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами» [18].

Проведене опитування було спрямоване на вивчення потреб служб

управління персоналом, з подальшими діями щодо надання методичної, інформаційної та роз'яснювальної підтримки.

Учасники повинні були обрати найактуальніші питання, з яких вони хотіли б отримати додаткову інформацію та методичну підтримку.

За результатами обробки даних були виокремлені тематики:

- добір персоналу державного органу» (55,6%);
- використання цифрових інструментів у сфері управління персоналом» (54,8%);
- кадровий менеджмент. Документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення (54,1%);
- професійний розвиток державних службовців, прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри (53,9%);
- оцінювання результатів службової діяльності» (53,7%).

У частині щодо формування організаційної культури органу місцевого самоврядування пріоритетними темами стали:

- управління конфліктами в органі місцевого самоврядування (45,3%);
- тимбілдинг (командоутворення) (42,5%);
- нематеріальне заохочення та мотивація посадових осіб місцевого самоврядування» (38,2%).

На запитання, чи застосовуєте у повсякденній практиці додаткові ресурси управління персоналом, опитані відповіли, що так (87%).

Аналіз опитування показав, що більшість фахівців відділів управління персоналом застосовують додаткові методи та інструменти, які прирівнюються до нормативних документів.

Зокрема, це теми: адаптації (29,7%) наставництва (18,9%), розвитку організаційної культури (8,1%), інформації зі статей (5,4%), командоутворення (5,4%), медіації (5,4%), менторства (5,4%), формування сприятливої атмосфери в колективі (5,4%).

На запитання, чи застосовуєте у повсякденній практиці додаткові

ресурси управління персоналом, фахівці управлінь персоналом органів місцевого самоврядування, відповіли, що так (86%), зокрема, тимбілдінг (командоутворення) (20,8%), адаптація (12,5%), організаційна культура (8,3%).

Отже теми, які потребують додаткового висвітлення, опитані зазначили і теми – *командоутворення*; розвиток організаційної культури; вимірювання результативності управління персоналом [18].

Таким чином, ми бачимо, що тематики, які пов'язані з питаннями командоутворення, організаційної культури, формуванням сприятливої атмосфери в колективі, мотиваційних складових мають великий попит у фахівців управлінь персоналу, як у державних органах влади, так і у органах місцевого самоврядування.

Для розкриття питання сучасного стану, необхідно проаналізувати досвід роботи Офісу реформ та команди підтримки реформ, як однієї із практик формування та діяльності команд, яка діє на підтримку реформ публічного управління.

Починаючи з 2016 року в Україні була створена програма Української архітектури реформ (далі – URA), яка почала діяти за фінансової підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку, який допомагає країнам з перехідною економікою у налагодженні проведення реформ.

Мета URA – підвищити рівень ефективності публічного управління в Україні, шляхом прозорих та передбачуваних процесів прийняття рішень, зменшення корупції, доступного та постійного громадського діалогу, та налагодження сприятливого інвестиційного клімату.

Компонентами програми є: *Офіс реформ Кабінету Міністрів України* (Reforms Delivery Office - RDO), який сприяє розробці та імплементації пріоритетних реформ у країні та *Офіс реформ*, як консультативно-дорадчий орган Кабінету Міністрів України, що координує впровадження реформ, а саме планує заходи, моніторить та аналізує їх виконання.

Також, складовою програми URA – є *Команда підтримки реформ* – це група українських фахівців (не публічних службовців), які не на постійній основі фінансують донорами та надають технічну підтримку міністерствам і державним службам/агентствам у створенні та виконання галузевих стратегій та пріоритетних реформ.

*Команди підтримки реформ*, також позиціонують себе як нове покоління українських реформаторів, які вмотивовані вступити на державну службу, як агенти змін, щоб модернізувати усі урядові процеси.

У складі Команд підтримки реформ приблизно 15-25 спеціалістів на один уповноважений орган. За рольвим складом у командах діють такі посади: виконавчий директор, бізнес-аналітик, старший проєктний менеджер, комунікативний менеджер з європейської та євроатлантичної інтеграції, менеджер з організаційних та адміністративних питань, комунікаційний менеджер.

Команди підтримки реформ розробляють проєкти, які моделюють конкретні результати галузевих реформ; пропонують необхідні зміни; отримують підтримку відповідного міністерства [39]

На сьогодні фахівці Команди підтримки реформ аналізують та стратегують у таких інституціях: Міністерстві фінансів, Міністерстві економіки, Міністерстві розвитку громад та територій, Міністерстві інфраструктури, Міністерстві захисту довкілля та природних ресурсів, Міністерстві освіти і науки, Державному агентстві автомобільних доріг (Укравтодор), Державній митній службі.

Офіс реформ, працює над питаннями залучення професійних кадрів на публічну службу. У зв'язку з цим, був створений перший онлайн-портал вакансій на державній службі – [career.gov.ua](http://career.gov.ua); розробляється комплексний підхід щодо трансформації організаційної культури.

Поведінкові моделі, умови праці, традиції в колективі, культура спілкування – все це стало основою *Концепції організаційної культури держслужби*, її розробили у 2018 році менеджери Офісу реформ спільно з

Національним агентством з питань державної служби (НАДС), українськими та міжнародними експертами. У документі зібрані конкретні проблеми, HR-інструменти для їх вирішення та план дій з фіксуванням спільних цінностей. Реалізація Концепції дозволила розвинути майже не існуючі на держслужбі HR-функції і здійснити конкретні кроки для розвитку та оцінки персоналу.

В основу Концепції увійшли абсолютно нові та важливі для ефективного держуправління підходи: формування нової культури державної служби – це довготривалий процес, що потребує постійного діалогу та навчання. Але тільки так можна зробити державну службу в Україні інноваційною, сервісною та людино-центричною. Проведення міністерствами стратегічних сесій. Кожна команда спільно визначає візію, місію, цінності і пріоритетні напрями роботи. Навчання служб управління персоналом – як змінити культуру державної служби та впровадити нові інструменти. Щорічне анонімне опитування держслужбовців. На меті – отримати якісний зворотній зв'язок про проблеми та пропозиції, рівень задоволеності роботою, атмосферу в колективі, внутрішні комунікації, спілкування з керівництвом і т. ін [39].

Прийнято ряд нормативних документів, які урегульовують діяльність Офісу реформ, а саме: Постанова № 768 Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2016 р. Про утворення Офісу реформ та Положення про Офіс реформ.

Основними висновками щодо діяльності вищезначених інституцій став аналіз діяльності створення даних команд і їх рекомендації, які можна буде використати для упровадження у роботу публічних службовців. Результатами стали рекомендації, із впровадження змін. А саме:

1. Розвиток та мотивація персоналу, адже реформи роблять люди.
2. Пошук нових рішень та послідовність їх впровадження.
3. Розуміння проблем, що виникають під реалізації реформи.
4. Визначення стейкхолдерів, діалог, співпраця над проектом.
5. Прозорість процесів, дотримання домовленостей та процедур, співпраця з незалежними експертами дозволять перезапустити непрацюючий

механізм.

6. Планування, моніторинг реалізації, висновки, удосконалення плану. Моніторинг, розглядати як керованість, прозорість, обґрунтовані рішення та успішне досягнення цілей.

7. Поєднуйте технічні особливості з емоційними історіями. Таким чином, можна залучити до змін, а не лише розповідати про них.

8. Реформи мають бути ефективними у комунікаціях, політичних дискусіях та пошуком консенсусу. Такі зміни закладають основу для сталого розвитку держави.

9. Команда має передбачає постійні зміни, фокусуватись на стратегічних цілях та командну роботу.

10. Найефективніша співпраця будується шляхом поєднання експертної, фінансової та політичної підтримки. Модель, у рамках якої відбувається координації внутрішніх зусиль та міжнародної допомоги - робить реформи менш вразливими, а зміни сталими.

Таким чином, можна констатувати, що перші команди, які працювали та продовжують діяти у межах програми Української архітектури реформ, отримали цінний досвід та сформувавши рекомендації для врахування у роботі інших команд, які полягають у активізації впровадження ключових реформ і генеруванню нового покоління налаштованих на реформи громадян України, які будуть мати стимули вступати на державну службу, а також упроваджувати зміни і трансформувати українську владу на всіх рівнях.

## **2.2. Принципи реалізації технології тимблдингу в управлінні персоналом на публічній службі**

В управлінні персоналом публічної служби в основу командного принципу покладено принцип об'єднання державних службовців у постійні невеликі групи, у яких зусилля окремих індивідів доповнюють один одного, є взаємозалежними, діють як ефективна команда, що має вирішити професійні

завдання та досягнути високого рівня взаємодії. На відміну від жорстко фіксованих організаційних структур, управлінська команда є набагато менше формалізованою, або створюваною на деякий час, як це роблять у технології управління проектами.

Необхідність розробки та впровадження принципів командного менеджменту в державному управлінні зумовлена такими обставинами:

- а) складністю завдань, визначених організаціями, які потребують об'єднання інтелектуальних зусиль членів організації;
- б) динамічністю та оперативністю завдань, що визначає потребу створення різноманітних цільових (проектних) груп;
- в) зростанням ролі мотиваційного аспекту професійної діяльності працівників, їхньою потребою бути причетними до визначення стратегічних і тактичних основ діяльності організації та ін.

Тож функції управлінської команди пов'язані з підвищенням можливостей організації, зокрема, органу державного управління, щодо виконання завдань підвищеної складності, або обмежених за часом виконання, які не можуть бути виконані традиційним шляхом, тобто за допомогою проведення нарад, прийняття розпоряджень, надання завдань підлеглим і т. ін.

***Основні принципи командного менеджменту:***

Відповідно до специфіки діяльності команди принципи командоутворення можуть доповнюватися чи варіюватися, однак серед основних можна виділити наступні:

- Постановка командних цілей;
- Командне виконання завдань;
- Прийняття відповідальності всіма членами команди;
- Визначення форми стимулювання;
- Підвищення кваліфікації членів команди;
- Креативність і творчий підхід до досягнення поставлених цілей;
- Продуктивне функціонування команди в цілому та кожного її члена

індивідуально.

Тип спільної діяльності визначає формальну структуру команди з її керівництвом, рольовий склад, перелік знань, умінь і навичок, якими повинні володіти учасники команди, терміни виконання завдання, ступінь контролю його виконання з боку керівництва тощо. Становлення команди в публічному управлінні – це динамічний процес. Більшість команд перебувають у стані неперервних змін. Та хоч команди не досягають стабільності майже ніколи, існує загальна схема еволюції більшості команд, яка передбачає наявність певних етапів: ***формування, потрясіння, нормалізація, виконання завдань і розпуск, що подані нижче.***

Управлінська команда має формуватися таким чином, щоб її члени одночасно досягали фінансового добробуту та соціального статусу і водночас якісно виконували свої функції. Ключовим фактором такої ефективної діяльності команди в публічному управлінні є ***розподіл рольових функцій***, які існують в сфері управління персоналом організацій та установ в ринкових умовах і характерні для публічного управління, та поділяються на цільові і підтримуючі; узгоджують свої дії або мають спільне бачення ситуації.

Для членів команди органів публічного управління характерні такі якості: ініціатива, пошук альтернатив, обмін думками, обробка інформації, контроль за виконанням, підбиття підсумків. Член команди, що виконує цільову роль в публічному управлінні, несе величезне функціональне навантаження, тому виконання однією людиною кількох цільових ролей одночасно не бажане.

Для членів команди, що реалізують підтримуючі ролі, характерні такі особливості: вони дружелюбні, чуйні, позитивно оцінюють інших, створюють гармонію, нівелюють конфлікти, знижують напруженість, готові до компромісів.

***Виокремлено такі основні принципи взаємодії в команді:***

- ступінь спільної діяльності членів команди для досягнення спільної мети;

- результативність виконання завдання та конструктивність пропозицій членів команди;
- активність та особиста відповідальність кожного члена команди за спільний результат діяльності;
- взаємовідповідальність та взаємозвітність членів команди;
- партнерство, взаємна підтримка та взаємозбагачення (взаємонавчання, взаєморозвиток та ін.);
- створення умов для особистісного та професійного розвитку членів команди, індивідуальної самореалізації;
- принцип довіри членів команди один одному, гуманізм та толерантність.

Варто також зазначити, що ***принципи взаємодії членів команди відрізняються від взаємодії у робочих групах за деякими аспектами.***

*По-перше, у команді принципи взаємодії визначають спільно члени команди, тоді як у “звичайних” робочих групах вони здебільшого задані “зовні” (наприклад, керівниками вищого рівня управління).*

*По-друге, дотримання принципів взаємодії в команді мотивовано внутрішньо, тоді як у “звичайних” робочих групах дотримання принципів здебільшого регулюють “зовні” спеціальними санкціями.*

*По-третє, якщо в команді важливу роль відіграють аспекти партнерської взаємодії членів команди, пов’язані з забезпеченням, разом із цілями команди, умов для задоволення особистих інтересів її членів, їхньої самореалізації, то у “звичайних” робочих групах акцент роблять здебільшого лише на необхідності дотримання формально-функціональних основ взаємодії.*

Перелік знань, умінь і навичок, якими повинні володіти рядові учасники команди, визначають чітко встановлені й відносно стабільні обов’язки й посадові вимоги, а терміни виконання завдання, ступінь і види контролю встановлюють нормативно-правові документи.

Важливим чинником ефективності функціонування команди є зовнішнє

організаційне середовище, з яким вона взаємодіє. Однак у командному менеджменті зазвичай говорять не про середовище, а про зовнішній та внутрішній організаційно-культурний контекст функціонування команди. Зовнішній контекст охоплює організаційний клімат, компетентність керівних органів “материнської організації” в управлінні командною діяльністю, наявність та якість систем контролю.

Культурний контекст усередині команди характеризується такими рисами, як:

сприйняття й дотримання всіма учасниками командних норм і цінностей, способи поділу влади;

згуртованість членів команди, найбільш притаманні способи організації та здійснення процесів командної взаємодії - координації, комунікації, розв’язання конфліктів і прийняття рішень;

налагодження зовнішніх зв’язків, розподілу ролей.

Отже, процес утворення команди є процесом утворення її внутрішнього культурного контексту або командної субкультури.

Особливості функціонування системи державної служби зумовлені ієрархічним характером її організаційної побудови. Жорстка управлінська вертикаль, персональна відповідальність за дії чи бездіяльність об’єктивно зумовлюють використання керівником-лідером адміністративних методів і стилів управління. Тож запровадити культуру функціонування управлінських команд в органах державного управління є досить непросто.

Під час формування управлінської команди в органах державного управління необхідно враховувати групову динаміку (К. Левін). Аналіз поля сил групи дозволяє лідерів визначити шляхи і засоби підвищення її ефективності. Відповідно до висновків К. Левіна, група є відкритою соціальною системою з низкою сил та векторів, які діють із протилежних сторін. За умови рівного розподілу сил досягнути кардинальних змін практично неможливо.

Тобто для зміни ситуації в групі необхідно змінити баланс сил.

Наприклад, якщо керівник вирішив трансформувати неефективну управлінську команду в ефективну, то він має розробити стратегію і тактику мінімізації впливу негативних сил на функціонування групи. Згідно з теорією К. Левіна цей крок називають розморожуванням і він є першим етапом процесу змін у групі. Наступний крок передбачає створення і вивчення групою нових норм поведінки та групових цінностей.

Здійснення повноцінного розвитку країни, її рух за шляхом прогресу передбачає відповідність дій політичної еліти та засобів забезпечення влади ментальному вибору громадян. Для цього необхідно налагодити в країні ефективні «соціальні ліфти», адже без них буде мати місце елітна ізоляція. Спроможність і готовність політичної еліти країни розробити та здійснити відповідні дії щодо розвитку держави сьогодні залежать від рівня професіоналізму представників еліти, що передбачає подальшу селекцію еліти, її спеціалізацію і розвиток.

З цього приводу В. Іванов та В. Патрушев розробили соціальну *технологію взаємодії*, яка охоплює структурні елементи соціальної організації суспільства, що забезпечують соціальні зв'язки між суб'єктами суспільних відносин. Ці відносини упорядковані в межах соціальної організації, групуються відповідно до соціально-економічної структури суспільства й утворюють складну координовану систему.

Також актуальною в цьому контексті є *технологія наставництва*, тобто відносини між молодими і старшими колегами, які молоді оцінюють як корисні, допомагають їм у особистому вдосконаленні. Внаслідок регулювання відносин між підопічним і наставником, стимулюється процес соціалізації та адаптації молоді до нових цінностей культури і життя, їх освоєння та прискорення на цій основі соціальної зрілості молодого покоління управлінців.

***Отже, підбиваючи підсумки викладеного, зазначимо, що оцінка ефективності діяльності управлінських команд у системі державного управління передбачає такі елементи:***

- наявність чітко визначених та усвідомлених цілей діяльності команди;
- усвідомлення та сприйняття спільних цілей усіма членами команди;
- налагодженість взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей, яка може бути оцінена за допомогою виявлення дотримання викладених вище **7 принципів взаємодії в команді:**

- чітке визначення рольової структури команди;
- незаперечуваність позиції лідера в команді;
- сприятливий організаційний клімат (експертна оцінка);
- компетентність керівних органів в управлінні командною діяльністю;
- ступінь сприйняття й дотримання учасниками командних норм і цінностей;
- ступінь згуртованості (поглядів) членів команди, про яку також свідчить наявність та частота виникнення конфліктів;
- позитивний напрям балансу сил у команді;
- наявність та стан феномену наставництва в команді;
- налагодження «соціальних ліфтів» щодо відновлення управлінської еліти та наявність структурованої взаємодії державної влади та суспільства з цього приводу.

Співвідношення лідера, послідовників та ситуації створює модель взаємодії, компоненти якої дозволяють розширити структуру поняття. Тобто тісний перетин змістовних складових лідера, послідовників з урахуванням ситуаційної компоненти, що представлено на рисунку сприяє побудові міцної команди, здатної взаємодіяти на високому рівні ефективності.

Саме лідер нового зразка повинен так збалансувати елементи процесу, щоб мати єдиний ефективний життєздатний організм з максимальною результативністю виконуваних завдань. Процес командоутворення має кілька підходів до трактування змісту. Так цілепокладальний підхід ґрунтується на

покращенні вміння членів групи щодо диференціації та реалізації цілей команди, що здійснюється за допомогою консультанта. Міжособистісний підхід підвищує мотивацію до діяльності лідера, бо створює потребу у постійному неперервному розвитку міжособистісної компетентності для забезпечення підвищення ефективності існування команди.

***Для вирішення неочікуваних, незручних, жахаючих ситуацій лідеру та членам його команди необхідно навчитися:***

- грамотно фіксувати ситуацію, що викликає утруднення;
- встановлювати причину того утруднення, що виникло;
- створити позитивний соціально-психологічний фон взаємодії членів команди під час вирішення нестандартних ситуацій;
- сприяти створенню ситуації успіху для учасників;
- ставити мету виходу із труднощів;
- будувати та реалізовувати план власних дій;
- самостійно генерувати ідеї, способи виконання дій, залучаючи знання та вміння із різних сфер життєдіяльності;
- розвивати нестандартне, творче мислення;
- швидко реагувати в таких ситуаціях, за умови наявності розвинутого мислення, пам'яті, уваги;
- сприяти вихованню почуття командної єдності, взаємодопомоги;
- працювати в команді;
- здійснювати самоконтроль і самооцінку своєї діяльності та оцінювати її; здійснювати контроль і оцінку діяльності інших членів команди;

Вище зазначені компоненти входять до структури технології командоутворення, формування таких якостей у лідера, які спонукатимуть підвищення його компетентності та конкурентоздатності, розвиватимуть вміння самостійно приймати рішення та ефективно діяти.

### **2.3. Характеристика моделей тимбілдингу у сфері публічного управління зарубіжних країн**

Команди досліджуються як вагомий груповий феномен у різних інституціях. Вони стають актуальнішими з розвитком інформаційних технологій, комплексного управління якістю та організацією професійного навчання. Саме ці спрямування організаційного розвитку вплинули на поведінку менеджерів багатofункціональних управлінських команд, які сконцентровані на вирішенні комплексних проблем та задач.

Відповідно до завдань дослідження нам необхідно охарактеризувати позитивні світові тенденції використання сучасних механізмів командної взаємодії у сфері публічного управління.

Існує велика кількість підходів до проблеми командотворення, зокрема щодо пошуку та впровадження практик інформаційних технологій, залишається відкритою проблема ефективного підходу до утворення команди, підходу, що забезпечуватиме високий рівень продуктивності командної взаємодії протягом усього періоду її функціонування.

При створенні команди відбувається узгодження її діяльності із стратегіями, планами організації, а також формування та розвиток складових командної діяльності, які б сприяли її результативності. В першу чергу, це рольова структура команди, система лідерства та керівництва, особливості міжособистісних стосунків між її учасниками, їх особистісні характеристики.

Командна робота передбачає не тільки фахову підготовку до її виконання, а також компетентність щодо налагодження міжсуб'єктної взаємодії між її учасниками.

Існує необхідність у концептуальних інструментах для виявлення унікальності внеску кожного учасника команди. *Визначення соціально-психологічної ролі* - спосіб визначення ефективності діяльності кожного

члена команди яку він виконує в команді та системи його функцій у командному середовищі. Г. Стюарт [73], сформулював роль, як сукупність цілеспрямованих і пов'язаних між собою поведінкових актів людини у конкретній ситуації.

Командні ролі є головною якістю групи, яка об'єднана виконанням спільної діяльності та фундаментальною складовою її ефективності [74]

Компетентності щодо використання рольової структури команди є головним інструментом реалізації поставлених інституцією цілей та управління людськими ресурсами.

Найпоширенішою моделлю командотворення є концепція командних ролей Р. Белбіна [6], в основу якої покладена ідея надання учасниками команди необхідного набору командних ролей.

Командні ролі за Р. Белбіном передбачають: *реалізатора* (втілює ідеї у життя); *контролера* (аналіз помилок та розгляд кращих альтернатив); *ведучого* (модерує та фасилітує діяльність команди); *мотиватора* (ініціатор заходів, орієнтація на продуктивний темп); *аналітика* (оцінка конкуруючих пропозицій та моделювання подальший дій); *генератора ідей* (ініціація нових проектів, шляхи розвитку поставлених завдань); *розвідувача* (пошук нових ідей та ресурсів, налагодження контактів, ведення переговорів).

Команда вимагає виконавців більшості ролей, але застосування принципу побудови ефективної команди може задовольнитись тим, коли кожен член команди буде виконувати більше ніж одну роль, тобто визначальним залишається баланс ролей у конкретній ситуації [6].

Р. Белбіним створений діагностичний інструментарій щодо виоремлення командної ролі, яка найбільше підходить конкретній людині. Відповідна модель надає можливість індивідуальних рекомендацій щодо розвитку особистісного командного потенціалу у майбутньому.

М. Геллертом та К. Новаком враховуючи дослідження Р. Белбіна, [8] була розроблена власна модель командних ролей. Їх кількість була скорочена до шести: *креативного генератора ідей (мозкового центру)*;

*організатора (координатора); адміністратора (модератора); диспетчера (комунікація); трудоголіка (основа команди); деталізатора (інспектор).*

Дослідники зауважили, що модель Р. Белбіна дублює зміст ролей, а тому існує необхідність побудови більш однозначних портретів рольових компетенцій у роботі з командою.

Різниця моделі М. Геллєрта, К. Новака від моделі Р. Белбіна полягає у тому, що спрямовується не на фактичних членів команди, а на окремі продуктивні рольові аспекти. Тому відсутність певної ролі в команді може значно зменшити ефективність, або якщо б відбулось дублювання якоїсь ролі.

М. Геллєрт та К. Новак розподілили ролі на екстравертів (диспетчер, адміністратор, генератор ідей) та інтравертів (трудоголік, організатор, деталізатор). Тож, перша група – спрямова на зовнішню комунікацію, друга – вирішення завдань в межах команди. Даний поділ був створений для формування тріади командних ролей, кожний елемент якої буде представляти пару утворену з однієї екстравертрової ролі та однієї інтравертрової. Можуть сформуватись такі варіанти: генератор ідей – трудоголік; диспетчер – деталізатор; організатор – адміністратор. Кожна пара на різних етапах командної роботи може забезпечити необхідний баланс між зовнішнім та внутрішнім середовищем.

Властивості рольової поведінки усіх членів команди можуть бути різними, що може стати причиною виникнення конфліктних ситуацій. Тому, головним питанням є розуміння членами команди, що відмінності, які виникають при застосуванні різних поведінкових стратегій не виступають перешкодою, а навпаки, є їх особливістю, перспективою досягнення командою успіху [8].

У модель командних ролей *І. Адізеса* [1]. – покладена ідея забезпечення результативності та ефективності системи управління у короткотривалій та довготривалій перспективі існування організації.

У цьому варіанті, головним є виконання учасниками команди

чотирьох управлінських ролей, яка має чотири функції, для досягнення організацією успіху.

А саме, ролі: *виробника* (контролює результативність виконання завдання в короткотривалій перспективі); *адміністратора* (забезпечує послідовність, інтенсивність виконання завдання в короткотривалій перспективі); *підприємця* (стратегія розвитку команди на довготривалій період); *інтегратора* (створює в довготривалій перспективі атмосферу та систему цінностей).

Автор зазначає, що реалізація кожної ролі є необхідною умовою досягнення командою успіху, а надлишок, однієї із ролей – навпаки не сприятиме у досягненні результату. Учасники команди мають доповнювати один одного тим, що мають різні поведінкові стратегії та мають дбайливо ставитись один до одного.

Ч. Маргерісон та Д. МакКенн, створили оціночну модель ефективності командної взаємодії [9], яка має назву «колеса команди Маргерісона-МакКенна». Дана модель допускає створення командної структури, яка націлена на реалізацію чітко визначеної мети, структура команди залежатиме від її використання. У даній моделі залишаються відкритими питання щодо взаємозалежності учасників команди, доповнення один одного, формування раціональної команди.

В дані моделі визначені функції, для реалізації поставленої мети: розвиток, стимулювання, організація, консультування, новаторство, виробництво, контроль, підтримка та зв'язок.

Ч. Маргерісоном та Д. МакКенном виокремлені командні ролі, із врахуванням особистісних характеристик членів команди: *доповідача-консультанта* (збір, систематизація інформації); *новатор-розробник* (креативність ідей та рішень); *дослідник-промоутер* (ініціює зміни, мотивує, активує); *спеціаліст з оцінки та розвитку* (реалізація ініціатив і ідей членів команди у життя); *координатор-організатор* (виконує поставлені завдання, прийняття рішень, планує роботу, врегульовує

конфлікти); *спеціаліст з виконання завдань* (кваліфіковане виконання завдання відповідно до вимог, орієнтується на структуру розподілу обов'язків); *інспектор-контролер* (моніторинг якості виконання завдань); *спеціаліст з підтримки досягнутого рівня* (розвиває командні принципи та цінності). Комуникативну функцію беруть на себе учасники усіх командних ролей з компетентностями активного слухання, готовності допомогти, управління взаємодією, розвинутої комунікації, організувати прийняття рішень та постановку цілей, делегування повноважень та розподіл відповідальності, орієнтації на розвиток команди.

Дана модель є засобом впливу на команду, оскільки члени команди проходять через етапи оцінки, обговорення, проектування та планування власної діяльності, дає розуміння того, які складові взаємодії потрібно розвивати, а які на часі виконуються ефективно.

Модель Маргерісона-МакКенна – це структура замкненого циклу, а тому може використовуватись у інституціях, які мають циклічний характер.

*К. Бене і П. Шитс* розробили типологію із двадцяти семи командних ролей. [70]. Автори поділили перелік ролей на три категорії: ролі завдань, які пов'язані зі суттю командної діяльності; ролі технічного забезпечення, які спрямовані на оптимізацію процесу виконання завдання, інсайт нових способів та прийомів; ролі, які враховують індивідуальні потреби членів команди, що мають відношення до змісту завдань.

*Р. Белз з колегами* [68] систематизували поведінкові ролі на дванадцять поведінкових категорій, 50 % з яких відображає зміст командної діяльності, а друга половина соціально-емоційні стосунки.

*Д. Анкони і Д. Колдуелла* [67] визначили чотири основні командні ролі, які ідентифікуються як ролі: *консула* (представницькі функції); *координатора завдання* (організаційні та технічні питання); *«розвідника»* (огляд нової інформації та ідей); *охоронця* (охорона інформації і результатів виконаної роботи).

*Д. Баррі* [69] виокремив чотири типи поведінки, що зачіпають ролі

керівництва командою: *лідера* (продукування нових і переконливих пропозицій); *організатора* (порядок у процесі виконання завдань); *модератора* (скоординує діяльність команди з організацією); *соціального керівника* (підтримує рівень соціально- психологічного клімату в команді)

Вивчення рольових пропозицій у командотворчих концепціях *К. Бене та П. Шитса, Д. Анкони і Д. Колдуелла, Д. Баррі, Р. Белбіна, Маргерісона-МакКенна* та інших, що був здійснений *Т. Мамфордом* [72], визначив 120 командних ролей, які виконують члени команди.

Автор використав технологію класифікації (Q-сортування), тобто здійснено розподіл згаданої кількості ролей у десятих категоріях, на основі семантичної подібності між собою.

Напрацювання сконструювали перелік із 10 унікальних ролей: *підрядник* (структурує, організовує, координує, мотивує до досягнення цілей, резюмує результати виконаних робіт та аналізує проблемні питання); *розробник* (формує стратегію та структурує процес виконання, пропонує інноваційні, творчі підходи до вирішення завдань); *помічник* (роз'яснює завдання учасникам команди, спрямовує необхідні ресурси, визначає обов'язки кожного члена команди); *розпорядник* (розподіляє відповідальність за виконання завдання, допомагає із вчасним його завершенням); *критик* (критично оцінює, вказує на недоліки, визначає слабкі місця отриманого результату); *кооператор* (узгоджує очікування від виконання, критично оцінює командні рішення); *комунікатор* (створює сприятливе середовище); *калібратор* (створення нових командних норм, обговорення конфліктних ситуацій, емоційного напруження, забезпечує зворотній зв'язок); *консул* (інформує членів команди про мету та потрібні для цього ресурси, пропонує перспективи для досягнення командою успіху); *координатор* (зворотній зв'язок щодо поставленого завдання, координація зусиль членів команди з іншими).

*Т. Мамфордом* створив перелік із десяти командних ролей, поділено на три групи ролей: ролі завдань (досягнення командою мети); соціальні

ролі (сприятливе соціальне середовище у команді); граничні ролі (координація поведінки членів команди поза її середовищем).

Дослідник М. Г. Ярошевський для аналізу наукової діяльності запропонував програмно-рольовий підхід, [66], який визначає місце дослідника у структурі дослідницького процесу. Суть підходу полягає, у тому, що конкретний науковець працює в конкретній групі краще за інших, оскільки схильність до перебування у групі, у нього краща порівняно з іншими членами групи.

У дослідженні представлені наступні наукові ролі: *генератора ідей*, (нові ідеї, шляхи вирішення завдання); *критика*, (критична оцінка та перевірки ідей); *ерудита*, (забезпечення науковою інформацією)

Здійснений нами короткий огляд рольових концепцій командотворення дозволяє зробити декілька узагальнень: використання командного підходу в управлінні не може бути без створення ефективної команди, що впроваджуватиме цілі та завдання організації; аналіз основних теоретико-практичних підходів до проблеми командотворення дозволяє показати місце рольової структури команди у системі заходів підвищення ефективності командної діяльності; перелік командних ролей є фундаментальною складовою ефективності роботи команди, оскільки знання рольової структури команди і ситуацій, що регулюють її використання має вирішальне значення для того, щоб бути ефективним членом команди; перспективу подальших розвідок вбачаємо у вивченні засад успішності особистості у командній діяльності.

Таким чином, запровадження командних моделей 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 багаторівневність процесу запровадження командних форм роботи, доцільно використання дослідженого нами матеріалу для проведення тренінгу щодо підготовки публічних службовців до здійснення продуктивної міжособистісної взаємодії.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі окреслено сучасний стан управління персоналом на засадах технології тимбілдингу в розрізі вітчизняної та зарубіжної практики.

Для розкриття питання сучасного стану проаналізовано процес створення та діяльності Офісу реформ (2016), який активно працює над питаннями залучення професійних кадрів на публічну службу. У зв'язку з цим, був створений перший онлайн-портал вакансій на державній службі – [career.gov.ua](http://career.gov.ua); розробляється комплексний підхід щодо трансформації організаційної культури.

Розроблено Концепцію організаційної культури держслужби, що дозволила розвинути майже не існуючі на держслужбі HR-функції і здійснити конкретні кроки для розвитку та оцінки персоналу, в основу якої увійшли абсолютно нові та важливі для ефективного держуправління підходи: формування нової культури державної служби, проведення міністерствами стратегічних сесій, навчання служб управління персоналом, щорічне анонімне опитування держслужбовців тощо.

Отже, можна зазначити, що технологія тимбілдингу в розрізі вітчизняної практики має позитивні зрушення в галузі публічного управління та націлена на впровадження ключових реформ, генерування нового покоління налаштованих на реформи громадян України, які будуть мати стимули вступати на державну службу, а також упроваджувати зміни і трансформувати українську владу на всіх рівнях.

Для більшого розуміння шляхів розвитку та вирішення завдань

дослідження охарактеризовано позитивні світові тенденції використання сучасних технологій тимбілдингу в управлінні персоналом на публічній службі.

У ході аналізу розглянуто ряд концепцій тимбілдингу та визначено, що найпоширенішою моделлю є концепція командних ролей Р. Белбіна, в основу якої покладена ідея надання учасниками команди необхідного набору командних ролей, зокрема: реалізатора, контролера, ведучого, мотиватора, аналітика, генератора ідей, розвідувача.

Здійснений аналіз прикладного застосування технології тимбілдингу в управлінні персоналом на публічній службі дозволяє зробити декілька узагальнень: використання такої технології в управлінні не може бути без створення ефективної команди, що впроваджуватиме цілі та завдання організації. Аналіз основних підходів до проблеми командотворення дозволяє показати місце рольової структури команди у системі заходів підвищення ефективності командної діяльності. Перелік командних ролей є фундаментальною складовою ефективності роботи команди, оскільки знання рольової структури команди і ситуацій, що регулюють її використання має вирішальне значення для того, щоб бути ефективним членом команди.

Перспективу подальших розвідок вбачаємо у вивченні засад успішності особистості у командній діяльності в управлінні персоналом.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТИМБІЛДИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

#### 3.1 Специфіка запровадження ціннісно-мотиваційного підходу в управлінні персоналом на публічній службі

Для мотивації цінності є стабільними, незалежними від зовнішніх обставин конструктами, які утворюються на вищому рівні самосвідомості. Мотивація та цінності взаємопов'язані, тому започатковують мотиваційно-ціннісну систему. Формування даного процесу відбувається динамічно протягом усього життя, враховуючи досвід, знання, обставини, комунікації, процес навчання, самостійне сприйняття, аналітичне мислення .

Основним елементом командоутворення є вміння мотивувати інших, відноситись до учасників як до індивідуальностей та головної цінності інституції. Від мотиваційно-ціннісного потенціалу лідера залежить добробут усіх членів команди, гармонізація її життєдіяльності.

Основними цінностями, в контексті даного дослідження, є - повага до особистості, взаємодопомога, ефективність у справах, відповідальність, чесність, розвиток, активна життєва позиція [36].

Варто навести перелік мотиваційних заходів, які створюють мотиваційно-ціннісний потенціал для кожного окремо і для команди зокрема. Це: визнання успіху, перспектива кар'єрного зростання, фінансова стабільність, матеріальне стимулювання, корпоративний дух.

Цінності, зазвичай формуються як емоційні наслідки проявів поведінки (перші почуття гордості або провини). Головними елементами мотивації є: потреби, мотиви, інтереси, установки, емоції, норми та цінності. Цінність щоразу наповнюється новою мотивуючою якістю без втрати попередніх.

В зарубіжних країнах, проблема мотивації персоналу зустрічається набагато частіше і широко обговорюється. Наприклад, розглядаючи

західноєвропейські країни, домінуюча роль у системі управління персоналом відводиться керівниками нематеріальним методам мотивації працівників, а саме [36]:

1. *Метод мотивації персоналу в США.* Американці є прихильниками «індивідуалізму», тому крім системи оплати праці менеджери успішно реалізують сімейні програми для своїх підлеглих, в яких керівництво забезпечує працівника: працювати за гнучким графіком; допомагає у доборі няні; корпоративними садами та ясельними групами.

Не менш важливим для американців є навчання персоналу. Великі корпорації витрачають на це до 800 мільйонів доларів в рік. На думку менеджерів, такий підхід забезпечує збільшення індивідуальної віддачі та призводить до високої прибутковості та успіху бізнесу.

2. *Система мотивації персоналу в Японії.* Цей метод характеризується поняттям «групоподібності», коли компанія, де працівник влаштовує особисте життя, стає для нього другою родиною. Компанія забезпечує працівника: безпроцентним кредитуванням; оплатою навчання не лише працівникові, а й його дітям; спонсорськими виплатами різноманітних сімейних свят (дні народження, весілля, ювілеї); в деяких випадках забезпечує житлом на все життя.

3. Шведський метод мотивації. Переважаючими цінностями є: дружба, партнерство та командна робота. Друге місце в рейтингу пріоритетів для шведів – цікава робота, і лише на сьомому місці – зарплата. Багато шведських керівників дозволяють своїм працівникам працювати дистанційно, впевнено і спокійно розвивати свою країну в стінах, так би мовити, домашнього офісу [14].

В даний час переважна більшість організацій в Україні не має чітко визначеної стратегії мотивації персоналу: керівники майже не звертають уваги на інтереси своїх підлеглих, не намагаються утримувати їх і вважають, що незамінних фахівців немає.

Результатом такого ставлення є: незадоволений та невмотивований персонал.

Більшість вітчизняних організацій витрачають значні фінансові ресурси на залучення працівників ззовні, а потім очікують від них підвищеної продуктивності праці, коли ж відбудуться позитивні зміни у виробництві або коли прибуток починає зростати без видимих причин – значить добір кадрів був якісний, а коли ситуація залишається незмінною, персонал заміняють і знову очікують позитивних зрушень. У той же час керівники використовують страх, як мотивацію для працівників, залякуючи персонал зниженням зарплати, утриманням бонусів або звільненням, а зарплата спеціаліста – фактично дорівнює щомісячній сумі обіду в їдальні, де він працює.

Отже, враховуючи все вищесказане, можна зробити висновок, що система мотивації персоналу, в порівнянні з традиціями ведення бізнесу за кордоном знаходиться в жалюгідному становищі і залишає бажати кращого.

Наразі, перед керівництвом інституцій стоїть важливе завдання – формування типової моделі удосконалення засобів мотивації персоналу організації з метою забезпечення зацікавленості працівників у підвищенні продуктивності праці та реалізації їх трудового потенціалу [20]. Переважна більшість організацій віддають перевагу матеріальній формі заохочення працівників (заробітна плата, премії тощо), відповідно нематеріальна форма знаходиться на доволі низькому рівні та потребує удосконалення.

Необхідно відзначити, що структура моделі удосконалення засобів мотивації персоналу у сучасних організаціях може складатися з таких елементів, як: 1) діагностика діючої системи мотивації персоналу, що існує в організацій; 2) процес формування цілей політики мотивації персоналу, пошук проблеми погіршення результатів діяльності організації, а також визначення того, яка з форм мотивації спричинила до неефективного управління персоналом; 3) оптимізація матеріальної форми мотивації працівників (впровадити систему бонусів за професійні успіхи та досягнення

– для керівників та фахівців; бонуси за високу продуктивність та безперебійне виробництво для виробників; щоквартальні та річні бонуси працівникам, які показали найкращі результати за досліджуваній період; забезпечити високу заробітну плату працівникам; збори та інші грошові виплати у вигляді відсотка від підписаних угод та договорів; оплата навчання працівників тощо); 4) Оптимізація нематеріальної форми мотивації персоналу (впровадити соціальний пакет [63, с. 65–66], щоб забезпечити підвищення рівня кваліфікації та надання працівникам можливості здобувати нові знання; роздавання подарунків працівникам; організація корпоративних свят, вечірок та відпочинку персоналу; надійну систему соціального забезпечення працівників; пільгове харчування, пільгове використання житла та транспорту; гнучкий графік роботи; забезпечення комфортних та безпечних умов праці; створення на підприємствах місць для відпочинку персоналу; налагодження організаційної культури та створення атмосфери єдиного колективу; публічні вітання, подарунки, грамоти, сертифікати, похвала за професійні досягнення та успіхи); 5) Впровадження соціальних виплат (безкоштовне медичне обстеження; безкоштовна відпустка під час канікул; безкоштовний доступ до спортзалу на території підприємства).

Варто зауважити, що мотивація в системі управління персоналом відіграє важливу роль, як для працівників, так і для їхніх безпосередніх керівників, і для інституцій загалом. Одне з основних завдань управління – визначити інтереси працівників, знайти спільну мову з підлеглими у атмосфері єдиного колективу.

Таким чином, розгляд методів мотивації персоналу на підприємствах країн Західної Європи показує, що рівень системи мотивації працівників на вітчизняних організаціях потребує розвитку та оптимізації, тому сформувалася типова модель удосконалення засобів мотивації персоналу для діяльності організацій в Україні [27]

Ще один напрям ефективних інноваційних технологій, що успішно зарекомендував себе для командобудування стало використання

краудтехнологій.

Джефф Хау (Jeff Howe) журналіст та редактор видавництва, першим запропонував термін «краудсорсинг». У праці «Краудсорсинг: колективний розум як інструмент розвитку бізнесу» (Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business) автор описав переваги нової технології [62]. Зміст краудсорсингу виглядає, як завдання, що пропонуються великій кількості людей, в незалежності від їх професійної, вікової та статусної приналежності. Члени краудсорсингових проектів створюють спільноту, яка обговорюючи вибирає найотимальніше рішення. Учасники, там чином, реалізують свої компетенції [62].

Крауд-технології в даний час активно розвиваються, як модель щодо вирішення різних проблем і завдань, які стоять перед державою та суспільством.

*Крауд-технологія* – це взаємодія підприємства з широким колом осіб (з англ. crowd – «натовп») за допомогою Інтернет-технологій, з метою використання ресурсів широкого загалу, для вирішення специфічних завдань підприємств або організацій [11].

Крауд-технології займаються вирішенням завдань, які передаються розділеній і численній групі людей, за рахунок чого вартість та час досягнення результату радикально знижуються.

Крауд-технології застосовуються у різних напрямках управління персоналом. Існують такі види крауд-технологій [40]: *краудсорсинг, краудфандинг, краудворкінг, краудрекрутинг, краудмаркетинг.*

У сфері розвитку персоналу найбільш вагоме значення та особливе місце посідає технологія краудсорсингу.

Дж. Хау зазначив, що групи аматорів, працюючи над задачею, частіше отримують кращі результати, ніж професіонали, тому що «для будь-якої роботи найбільше підходить той, хто найбільше хоче її виконати» [62].

Вітчизняні науковці поняття краудсорсинг трактують по-різному:

– «нова технологія відбору ідей з маси – «мудрість натовпу» [15];

- передача функціональних обов'язків кола осіб з метою укладення трудового договору на підставі публічної оферти [11];
- мобілізація інтелектуальних ресурсів, призначених для вирішення поставлених завдань за допомогою інформаційних технологій.

Етапи організації роботи в корпоративній команді за технологією краудсорсинга представлені у таблиці 3.

До завдань, які можна вирішити за допомогою краудсорсингу, належать: вирішення в рамках глобального проекту невеликого, часто рутинного завдання; розробка інновацій в різних галузях; збір і аналіз пропозицій щодо поліпшення продукту, послуги, процесу; виконання однієї із загальних або спеціальних функцій менеджменту компанії.

Таблиця 3.1

Етапи організації роботи в корпоративній команді за технологією краудсорсингу

№	Етапи	Процедури
1.	Залучення в процес рішення задач (інформаційний)	Інформування персоналу про наявність процесу Інформування щодо сутності задачі Інформування щодо методики збору пропозицій
2.	Зарядженість «натовпу» (організаційно-стимулюючий)	Система стимулювання внесення інноваційних пропозицій Організація системи збирання ідей і пропозицій Організація системи інформування співробітників про реалізовані проекти і досягнуті результати
3.	Фільтрація кращих ідей і пропозицій	Визначення принципів фільтрації Визначення цільових показників Розробка механізмів реалізації інноваційних ідей і пропозицій з урахуванням їх специфіки, спрямованості та строків реалізації
4.	Селекція найкращих учасників на основі їх внеску в рішення завдань	Визначення принципів селекції. Оцінка результатів діяльності окремих працівників і їх команд Оцінка можливостей використання потенціалу сформованих команд для рішення наступних завдань

Джерело: складено автором на основі [38].

Для того щоб мати більш чітке уявлення про краудсорсинг, необхідно визначити такі його загальні критерії [64]:

1. *Масштабування*. Доступ до результатів праці практично необмеженої аудиторії дозволяє швидко створити глобальний продукт.

2. *Таланти*. Одне з головних переваг краудсорсингу – залучення талановитих людей по всьому світу, що в підсумку дає нові ідеї і позитивний результат.

3. *Компетентність*. Краудсорсинг гарантує те, що кожен буде займатися своєю справою, а значить, завдання будуть виконуватися людьми з відповідною цієї справі кваліфікацією.

В залежності від цілей компанії прийнято виділяти декілька краудсорсингових стратегій [62]:

1. *Краудфінансування (crowdfunding)* – збір коштів, для побудови конкретного проекту;

2. *Краудстворення (crowdcreation)*: організація процесу комунікації громадян, громадських об'єднань, комунальних підприємств, місцевих органів влади, благодійних фондів тощо для вирішення проблемних питань громад та отримання необхідної інформації.

Стратегію краудстворення можна іншими словами назвати інтелектуальним краудсорсингом – технологія, заснована на когнітивній співпраці носіїв соціальних мереж, які не мають спеціальних знань, але дана спільнота виробляє інтелектуальний продукт; технологія задіяння великої кількості людей, «натовпу», для мережевої інтеграції з метою вирішення актуальних проблем; інтелектуальна взаємодія, яка діє у вільному просторі і не має ніяких обмежень: професійних, територіальних, соціальних, корпоративних, культурних тощо. «Краудсорсинг йде своїми коріннями в базовий егалітарний принцип: кожна людина має знання і таланти, які можуть виявитися потрібними іншим людям. У більш широкому сенсі краудсорсинг передбачає формування зв'язків між людьми» [62].

3. *Краудголосування (crowdvoting)*: голосування в мережі Інтернет за різні варіанти рішень, які пропонуються суспільству, що дозволяє органам державного управління прийняти остаточне рішення на підставі очікувань

громадян (прикладом локалізації є веб- сервіс публічних закупівель Prozorro).

Підсумовуючи, слід зазначити, що краудсорсинг можна назвати новою епохою в управлінні, так як моделі управління на його основі дозволяють ефективно вирішувати широке коло завдань різної складності і забезпечити цілі розвитку персоналу.

### **3.2 Розвиток тимбілдингу в управлінні персоналом на публічній службі в Україні на засадах соціально- фасилітативного підходу**

У процесі формування команди службовців в органах публічної влади слід враховувати групову динаміку. Група – це відкрита соціальна система з цілою низкою силі векторів, які діють з протилежних сторін. Формування та діяльність команди в системі публічної влади пов'язані з певними труднощами, спричиненими специфікою вітчизняної управлінської культури, ієрархічним характером системи управління в органах публічної влади, що стає причиною її закритості, обмеженості делегування владних повноважень лідером команди, його персональної відповідальності за виконання державно-управлінських рішень. Саме тому, запроваджуючи командний стиль роботи, керівник повинен пам'ятати наступні технічні аспекти:

1. Не всі працівники не завжди готові взяти на себе відповідальність, тому що окремим із них працювати за вказівкою значно спокійніше та зручніше.

2. Створюючи команду, керівник повинен усвідомити те, що командне управління забирає багато часу для узгодження окремих питань з учасниками команди. Водночас в умовах динамічної зміни соціально-економічної та ринкової ситуації від них вимагається оперативне узгодження та дії. Як результат, існуючий поділ рішень на ті, що приймаються керівником, і на ті, що приймаються командою, не здатний дати позитивні результати.

3. Відсутність спільної менеджерської мови в якості проблеми є характерною для більшості організацій [54, с. 82].

Крім того, слід враховувати головні підходи до формування команди в органах публічної влади:

1. Цілепокладаючий підхід, який ґрунтується на покращенні вмій членів групи здійснювати вибір (приймати оптимальне рішення) та реалізовувати групові цілі.

2. Міжособистісний підхід, який акцентується на покращенні міжособистісних відносин у групі та базується на впливі міжособистісної компетентності на ефективність групи в якості команди.

3. Рольовий підхід, який полягає в тому, що командні ролі складаються із ареалів ролей, що частково перетинають один одного.

4. Проблемний підхід, який полягає в послідовному вирішенні командних проблем з метою досягнення основного командного завдання.

Побудова команди є цілим пластом глобальних змін: перебудова принципів взаємодії; вплив на норми, традиції та правила компанії. Як наслідок, змінюється відношення до всього, що пов'язано з персоналом – формування командного духу та системного мислення, побудова системи самоосвіти працівників. Команда є не просто групою співробітників, які мають певні навички для вирішення загальної, важливої для успіху компанії задачі. Команда є «почуттям ліктя», ідентифікацією з певною соціальною групою, пов'язаною з компанією, загальногрупова креативність, значний енергетичний потенціал та ін.

Перший крок до створення команди полягає в об'єднанні співробітників

у «малу групу». Структура малої групи складається з трьох основних рівнів. На першому рівні мають прояв безпосередні емоційні міжособистісні контакти. Другим рівнем передбачається глибше психологічне утворення, що 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 відзначається включенням індивіда в спільну групову діяльність:

співробітники розділяють спільну мету діяльності, значущі мотиви, загальне відношення до праці, оточуючих людей, навколишнього світу. Для організації продуктивної діяльності співробітників є важливими цілеспрямовані дії керівника, які здатні значно прискорювати вдосконалення групових зв'язків від неефективного (на першому рівні) до продуктивного та оптимального (на другому і третьому рівнях). Другий і третій рівень структури групи – це запорука якісної професійної діяльності, спроможності до виконання найскладніших спільних задач, рішення яких виступає не лише у вигляді певного продукту, але й приносить особисте задоволення кожному працівникові, спонукаючи його до самореалізації. Отже, для групи, яка має назву «команди», є характерним найвищий (третій) рівень розвитку групової організації. За таких умов всі співробітники, незалежно від їх посади та функцій, залучені до вирішення професійних проблем – команда наділяє всіх значною відповідальністю.

Процес формування команди в органах публічної влади включає три етапи:

1. Визначення та аналіз завдань, що підлягають вирішенню.
2. Формування складу команди в залежності від характеру завдань.
3. Побудова системи взаємовідносин членів команди [14, с. 66].

### ***І ЕТАП. Аналіз завдань.***

Аналіз завдань, які підлягають вирішенню, дозволяє визначити їх тип: тактичні, розв'язання проблем, творчі. Залежно від типу завдань визначається також вид команд: тактичні або функціональні команди, команди з розв'язання проблем (або кросфункціональні, міжфункціональні), творчі команди (або самоврядні). Тактичні команди – це команди, основним завданням яких є планування та чітка організація роботи для виконання цих планів. Домінантною ознакою таких команд є чіткість завдання. Команди з розв'язання проблем – це команди, що концентрують увагу на розв'язанні проблем, які виникають у процесі діяльності організації. Основними характеристиками таких команд є високий ступінь довіри, згуртованості та

взаємоповаги. Творчі команди – це команди, основним завданням яких є розробка інновацій. *Основним принципом таких команд є автономність.*

У процесі виконання завдань слід враховувати ступінь взаємозалежності членів команди. Існує три типи взаємозалежності:

1. Сукупна взаємозалежність, яка означає, що члени групи працюють незалежно, а потім об'єднують свою роботу.

2. Послідовна взаємозалежність – це класична конвеєрна лінія чи поділ праці. Кожен член команди має певну кваліфікацію або виконує певну роботу. Члени такої команди є більш взаємозалежними, причому ті, що стоять далі «внизу за течією» конвеєра, більше залежать від інших.

3. Загальна взаємозалежність – це вища форма взаємозалежності.

Кожен

член команди залежить від інших на всіх рівнях – не просто в лінійному вигляді, як у випадку послідовної залежності.

### ***ЕТАП. Формування складу команд.***

Головними етапами формування складу команди є:

1. Визначення чисельного складу команди.

2. Підбір членів команди, які володіють навичками, необхідними для виконання конкретної роботи.

3. Визначення рівня і типу диференціації членів команди.

На оптимальну чисельність команди мають вплив наступні чинники: характер завдання; рівень кваліфікації членів команди; здатність членів команди до взаємозамінності. Оптимальна чисельність команди повинна бути не менше 10 осіб. Збільшення чисельного складу команди призводить до цілого ряду проблем: проблеми координації спільної діяльності; зниження рівня згуртованості; тенденція до соціально неприйнятної поведінки; відсутність прагнення до співпраці; зростання рівня соціальних лінощів та ін.

Соціальні лінощі є однією з найважливіших характеристик внутрішньої динаміки команди; визначається як прагнення «пожити за чужий рахунок». Як показує досвід, люди в групах працюють менш ретельно, ніж поодиночі.

Основними типами реакції членів команди на факти прояву соціальних лінощів є: вимога зменшити винагороду любителю жити за чужий рахунок; зниження рівня зусиль усіх членів команди.

Причинами соціальних лінощів є:

1. Розмита відповідальність – відсутність особистої відповідальності за результат роботи команди.
2. Відсутність почуття значимості своєї роботи – відсутність віри в можливість свого позитивного впливу на результати роботи команди.
3. Ефект очікування – тенденція членів команди не поспішати проявляти ініціативу, не докладати значних зусиль і вичікувати, що будуть робити інші. Така поведінка пов'язана з побоюванням членів команди бути використаними іншими.

### ***III ЕТАП.***

#### ***Взаємовідносини (соціалізація) членів команди.***

Останнім етапом формування команди є вирішення питання про формування ефективних взаємовідносин членів команди, тобто їх соціалізацію.

Соціалізація є процесом адаптації людини до команди, за допомогою чого особистість стає членом команди. Головними завданнями соціалізації є: адаптація нових членів команди; розподіл ролей між членами команди; розробка командних норм; формування згуртованості групи; завоювання довіри членів команди.

Процес соціалізації складається з певних етапів:

1. Оцінки членів команди.

Взаємна оцінка членів команди зведена до аналізу затрат і вигод, які очікують отримати нові члени від команди і команда від нових членів.

2. Визнання.

На етапі визнання новий член команди здійснює послідовне просування від новачка до повноправного члена команди. Визнання знижує

рівень дисфункціональних конфліктів.

3. Зміна ролей членів команди відбувається в міру просування особистості в команді.

Робота в команді буде ефективною тоді, коли учасники фокусуються на змісті поставленого завдання. Водночас вони повинні звертати увагу на процеси, потрібні для продуктивної роботи групи. Проте переважна більшість команд зосереджені на чомусь одному. Як результат, ефективність виконаного завдання різко знижується. Фасилітатор може допомогти справитися з цією ситуацією. Це людина, що керує групою під час роботи або навчання й підштовхує учасників проявляти більшу активність для розв'язання практичних завдань.

У 1989 році була заснована The International Association of Facilitators, тобто провідна міжнародна асоціація фасилітаторів, що охоплює 63 країни та налічує 1200 учасників. Фасилітація є важливим елементом діяльності будь-якого наставника та коуч-тренера. Раніше цей термін використовували для офлайн-занять тренера з групою, але розвиток сучасних технологій змінив уявлення про фасилітацію, її прийоми та методи активно використовуються на онлайн-заняттях.

Наразі термін «фасилітація» посідає вагомe місце у вітчизняній практиці. Він уособлює вид діяльності тренера, що допомагає учасникам процесу зрозуміти себе, підвищити самооцінку, спрямовує до саморозвитку та навчання, самореалізації та розкриттю своїх здібностей. Методи фасилітації мають успішне практичне використання в електронному навчанні, організації онлайн курсів, семінарів та ін.

Виокремлюють різноманітні види фасилітації:

- 1) фасилітація при проведенні робочих нарад (meeting facilitation);
- 2) фасилітація робочих груп і команд (team facilitation);
- 3) фасилітація організацій (organizational facilitation);
- 4) фасилітація змін на рівні макроекономічних, політичних і соціальних систем та мереж (system/network facilitation) [11].

Пекреважна більшість наукових праць присвячена аналізу першого та другого видів фасилітації. Так, зокрема, Л. Ю. Дадурова розглядає процес фасилітації в контексті управління інноваціями в організаціях. Вона обґрунтовує, що збільшення кількості групових форм роботи стає причиною підвищення значення залучення більшої кількості працівників до процесу розробки та прийняття рішень, а також залучення їх досвіду, знань та ідей для пошуку вирішення завдань. Саме тому застосування інноваційних методів організації групової роботи визначає ефективність нарад, зборів та інших групових форм робіт в організаціях і впливає на групову та організаційну продуктивність.

У роботах О.М. Чумикова фасилітація різноманітних процесів розглядається в якості процедурної технології «паблік рілейшнз», що сприяє організаційним змінам. Це також ефективна технологія вирішення проблем групової роботи. З цієї точки зору, «процедура фасилітації є процесом, де фахівець, прийнятний для всіх членів групи, нейтральний і не маючий права приймати рішення (фасилітатор), допомагає групі поліпшити способи ідентифікації проблем і прийняття рішень за рахунок організації конструктивної спільної діяльності». Це альтернатива таким недостатньо продуктивним способам вирішення проблем, як суперечка, дискусія, простий обмін думками, адміністративне рішення та вольовий наказ. О.М. Чумиков відзначає, що функції фасилітатора слід розглядати в широкому розумінні. Вони можуть включати допомогу групі в досягненні компромісу, вирішення проблеми та пошуку нових методик прийняття рішень. Іншими словами, функція фасилітатора – це всі дії, призначені для підвищення ефективності роботи в середині групи.

Фасилітацію як високопрофесійну організацію процесу групової роботи, спрямовану на прояснення та досягнення групою поставлених цілей, також використовують для проведення конференцій з великою кількістю учасників (більш детально це викладено у роботах О.М. Чумикова). При проведенні обговорень політичного змісту фасилітатор не ставить перед

собою завдання змінити поведінку людей. Він лише сприяє залученню інформації, що змушує самих членів групи подумати про доцільність зміни своєї поведінки. Цьому сприяють базові принципи процесу фасилітації:

- 1) наявність валідної інформації;
- 2) вільний і компетентний вибір, тобто учасники обговорення чітко формулюють і шукають загальне розуміння цілей та завдань;
- 3) внутрішня відповідальність за цей вибір, тобто суб'єкти процесу відчують особисту відповідальність за прийняті рішення [11].

Головним інструментом фасилітатора, який він використовує з метою підвищення ефективності роботи, є формування гуманістичного спілкування між сторонами діалогу, створення атмосфери довіри та взаєморозуміння між учасниками.

Раніше ми порівнювали командну роботу зі співпрацею, а тепер з'ясуємо те, чому все-такий формат взаємодії є найбільш оптимальним для роботи.

**Команда має більше інструментів для вирішення завдань, ніж окремий індивідуум.** Один співробітник не спроможний повноцінно виконати завдання, виходячи з обмеженості його повноважень. Група спеціалістів із різних сфер і різних рівнів має значно більше можливостей створити креативні ідеї та використати різноманітні інструменти для їх реалізації.

**Ефект синергії притаманний лише команді.** Спільна робота трьох та більше осіб принесе набагато кращі результати, ніж робота одного навіть висококваліфікованого працівника.

**Команда є стійкішою до зовнішнього впливу.** Команду формують спеціалісти різних рівнів і посад. Завдяки цьому зовнішні чинники не можуть впливати на такий «мікс». Зовнішні установи мають більше важелів впливу на окремо взятих працівників.

**Команда використовує «мозковий штурм», коли кожна хороша ідея ретельно обговорюється.** Це зменшує ризики виникнення помилок та

прийняття неефективних рішень.

**В команді швидше помічаються помилки та похибки.** Одній людині важче зауважити свої помилки. Її око стає «замиленим», і саме тому складніше розглядати окремі деталі та виявити недоліки. Коли співробітники групуються в команди, шанс на похибку є мінімальним. Колеги швидко виявлять помилки та вкажуть на недоліки.

**Команда дає змогу повноцінно реалізувати потенціал працівників.** Є амбіційні працівники, спроможні зробити значно більше, ніж дозволяють їхні посадові обов'язки. Керівник розуміє, що такі працівники можуть принести значно більше користі компанії у випадку, якщо вони будуть залучені в команду. Це дозволить максимально ефективно використовувати їх потенціал та швидше досягати поставлених цілей.

**Створення команди – це можливість повноцінно розкрити творчий потенціал працівників в будь-якій компанії, незалежно від її розміру.** Така команда, сформована з найнятих працівників, вона здатна замінити одного високопрофільного спеціаліста, на якого в компанії відсутні фінансові ресурси.

Командна робота має вплив на продуктивність окремо взятих працівників. Насамперед працівники, які спільно працюють над завданням, стають більш рішучими легко адаптуються для співпраці з різнопрофільними спеціалістами вищого та нижчого рангу. Людина, що працює в команді, стає більш відкритою та терпимою. Вона легше налаштовує комунікацію з іншими людьми та організаціями. Така людина вирощує в собі лідерські якості та високий емоційний інтелект. Вона набагато краще розуміє почуття інших, вчиться слухати та проявляє повагу до колег. Вміння співпрацювати з іншими підвищує значущість працівника, тож командні гравці високо цінуються на ринку праці. Отже, командна робота – це важливий навик для працівника; це дієвий інструмент для швидкого досягнення цілей компанії та реалізації поставлених завдань; спосіб особистісного та професійного росту для співробітника, учасника команди.

Наразі можна доволі часто спостерігати те, як команда працює під керівництвом фасилітатора. Озвучивши правила роботи в команді, фасилітатор повинен визначити, чи всі учасники розуміють поставлені завдання, а також створити сприятливу атмосферу для їх виконання. Також він заохочує працівників висловлювати свої думки та відстоювати власну точку зору. Фасилітатор контролює роботу працівників, які хочуть перейняти собі лідерство, слідкує за динамікою роботи групи та сприяє оперативному виконанню завдання. Головна функція фасилітатора – це сприяння чіткому виконанню обов'язків працівниками та відкриттю їхнього потенціалу. Фасилітатор не повинен висловлювати власну думку та підштовхувати учасників команди до «правильного» рішення. Водночас він не може брати участь в дискусіях, а тільки створювати позитивну атмосферу в команді.

Фасилітатор є супровідником учасників групи. Він не зацікавлений в конкретному результаті роботи команди та не має готового рішення стосовно того, як виконати відповідне завдання. Фасилітатор не може представляти інтереси окремого учасника або групи осіб. Він несе відповідальність за якісне виконання завдань та стимулює учасників до особистісного розвитку. Залучення фасилітатора до роботи команди значною мірою полегшує процес виконання роботи учасниками та налаштування комунікації в групі. Він виступає своєрідним посередником між новими знаннями і групою осіб, які навчаються або співпрацюють. Фасилітатор має певні обов'язки, тому що він повинен правильно будувати взаємозв'язки між учасниками. Крім того, він повинен дотримуватись принципів толерантності, використовувати найбільш ефективні методи комунікації та створювати комфортну участь у вирішенні поставлених завдань.

Організація роботи та навчання в мультидисциплінарних групах є дещо складнішою. Важливо враховувати чинники, що здійснюють вплив на мотивацію та зацікавленість людей у навчанні, їхню ініціативність та бажання обговорювати робочі питання.

До цих факторів належать:

- чітке розуміння потреби в навчанні й обґрунтованість участі в ньому;
- бажання покращити свої знання, впевненість у своїх силах щодо здобуття нових навичок. У цій ситуації важливо професійно донести користь участі в навчанні та зробити акцент на його доступності для кожного учасника;
- розуміння практичної спрямованості навчання, тобто того, як саме ці навички та знання можна застосувати на практиці. Важливо уточнити можливість отримання корисної інформації, яку можна одразу реалізувати;
- розуміння того, що навчання проводить спеціаліст, а форма навчання є гнучкою.

Професійне навчання державних службовців є головним засобом підвищення цінності людських ресурсів та їх ефективного функціонування в системі публічної служби. Під час вивчення зарубіжного досвіду, виявилось, що для системи публічного управління в Україні, окрім загальноприйнятих методів навчання (модульне навчання, самонавчання, кейс-навчання, майстер-клас, відеонавчання, мозковий штурм), можна застосовувати і : тренінги, коучинг, електронне навчання, сторітеллінг, екшн-навчання, наставництво (Buddying), Secondment, Shadowing, баскет-метод.

Науковці із Гарвардського університету довели, що ефективність управління людськими ресурсами, можна оцінювати по чотирьох напрямках: корпоративна відданість, компетентність, командна узгодженість та корпоративна ефективність з точки зору витрат (англ. 4C – commitment, competence, congruency, cost – effectiveness). Політика в галузі людських ресурсів спрямовується на підвищення рівня кожного C [34].

Психологічні та професійні характеристики упралінців можна діагностувати за допомогою всебічного аналізу їх професійного шляху, фактів професійної соціалізації (аналіз формальних біографічних даних анкети, біографічне інтерв'ю, Центри оцінки, Центри розвитку) [59; 62, с.28].

Завдання, пов'язані з розробкою нововведень і їх впровадженням в організаційну структуру, припускають модифікацію бізнес-процесів, перерозподіл завдань і функцій, зміна норм і правил взаємодії. Учасники команди змін виступають трансляторами і провідниками змін, направляють бажання, мотиви, знання і вміння співробітників на рішення нових завдань, реагують на опір змінам, стимулюють навчання і розвиток персоналу. Тому такий тип робіт пронизаний завданнями керівництва.

Співпраця членів команди відбувається в результаті послідовного проведення спеціально організованих процедур роботи з командою, що передбачають проходження учасниками стадій командоутворення і відпрацювання комунікативних навичок, необхідних у командній роботі.

Дії при **формуванні командної управлінської діяльності в публічній службі** мають бути спрямовані на вирішення наступних завдань [64; 66]:

- Підвищення лояльності персоналу до організації;
- Створення неформальних змістовних і корисних для компанії відносин між співробітниками;
- Посилення неформального авторитету керівників;
- Створення досвіду високоефективних спільних дій;
- Підвищення мотивації па спільну роботу;
- Більш глибоке розуміння індивідуальних особливостей один одного, підвищення ступеня прийняття один одного, розвиток довіри між співробітниками;
- Створення яскравої спільної історії, що підсилює усвідомлення і прийняття філософії компанії.

Розвиток командної управлінської діяльності у публічній службі розгортається в двох площинах: інструментальної та соціоемоціональної. Орієнтація на ту чи іншу сторону життєдіяльності команди визначає технологію роботи з формування командного духу (командної співпраці).

**Класифікація підходів до командної співпраці може виглядати наступним чином.**

1. Тренінги навичок (умінь) мають інструментальний, навчальний характер (висока орієнтація на інструментальну сторону відносин і низька - на соціоемоціональні відносини). У них освоюються навички командної роботи.

2. Динамічні тренінги, орієнтовані на розвиток емоційних відносин у групі. У рамках таких тренінгів імітується життя групи в екстремальних умовах ("мотузковий курс").

3. Тренінги оволодіння поведінкою (ділові ігри, комплексні тренінги командної сировки, семінари з формування спільного бачення) орієнтовані як на соціальні, так і на інструментальні відносини.

4. Командний коучинг, або командоутворення в режимі реального часу - це комплексна робота з позиціювання учасників, виробленні спільного бачення і оптимізації відносин, яка проводиться в діючих організаціях.

5. Природний розвиток команди [42].

До методів розвитку командного духу слід віднести проведення проблемних нарад, круглих столів і конференцій, видання корпоративної газети, спільний активний відпочинок і багато іншого. Необхідно зробити акцент на тому, що подібні заходи лише розвивають і зміцнюють командний дух, але не формують його. Якщо немає командної взаємодії, почуття приналежності співробітників до єдиного цілого, то корпоративними святами і відпочинком побудувати його не вдасться.

Розподіл функцій і ролей є важливим при створенні ефективної команди для вирішення тих чи інших завдань - це відмінна можливість підвищити конкурентоспроможність організації і спосіб вижити на ринку.

Створення спеціальної команди дозволяє зняти дефіцит фахівців у конкретній області, може заповнити пролом у функціональній структурі організації, вирішити кризову ситуацію і впоратися зі складною творчим

завданням, оптимізувати систему управління державного органу .

Завдяки застосування функціонально-рольового підходу у формуванні командної управлінської діяльності в державній установі завжди з'являється лідер. Лідер повинен володіти концептуальним мисленням, а саме: вміння створювати бачення мети; розуміти, які ресурси потрібні для досягнення результату; які обмеження варто враховувати на шляху до мети; чим нова ідея відрізняється від вже існуючих тощо.

Часто лідер визначає загальну стратегію, план дій державної установи. Лише він знає подальші шляхи, всі інші члени групи - державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування знайомі лише з окремими, не пов'язаними між собою елементами стратегії/плану.

Окрім зазначеного, лідер є адміністратором, в цьому його важлива роль [13, с.108; 22, с.56; 29;31; 49] . Найбільш очевидною для лідера є роль координатора діяльності установи/організації/групи тощо. Незалежно від того, чи сам він формує напрями діяльності, чи отримує доручення від керівництва вищого рівня, до кола його відповідальності незмінно входить функція контролю за виконанням. Суть адміністративної функції полягає не в самостійному виконанні роботи, а в делегуванні повноважень іншим співробітникам. Лідер є експертом. Лідер має бути тим, до кого звертаються як до джерела достовірної інформації або кваліфікованого фахівця. Безумовно, під час розподілу функцій у великих групах лідери (керівники організацій) звертаються за допомогою до заступників, фахівців і консультантів. У цьому разі вибір кваліфікованих експертів наочно характеризує здібності самого керівника. Лідер є прикладом для наслідування. Лідер створює образ майбутнього і мотивує людей на реалізацію цього образу. Головний обов'язок лідера – надихати людей працювати якнайкраще. У деяких колективах лідер може бути моделлю поведінки для інших членів групи, тобто забезпечувати їх наочною вказівкою щодо того, ким вони повинні бути і що повинні робити. Лідер є представником. Лідер є офіційною особою, яка представляє і захищає

інтереси колективу та здійснює комунікацію у зовнішньому середовищі від імені колективу. Лідер веде за собою команду людей і лідер є частиною цієї ж команди. Група повинна працювати як команда шляхом добровільної співпраці. Лідер є регулятором. Лідер здійснює функцію регулювання міжособистісних і ділових, офіційних відносин усередині колективу тощо. Лідер є експертом. Лідер має бути тим, до кого звертаються як до джерела достовірної інформації або кваліфікованого фахівця. Безумовно, під час розподілу функцій у великих групах лідери (керівники організацій) звертаються за допомогою до заступників, фахівців і консультантів. У цьому разі вибір кваліфікованих експертів наочно характеризує здібності самого керівника. Лідер є прикладом для наслідування. Лідер створює образ майбутнього і мотивує людей на реалізацію цього образу. Головний обов'язок лідера – надихати людей працювати якнайкраще. У деяких колективах лідер може бути моделлю поведінки для інших членів групи, тобто забезпечувати їх наочною вказівкою щодо того, ким вони повинні бути і що повинні робити. 6. Лідер є представником. Лідер є офіційною особою, яка представляє і захищає інтереси колективу та здійснює комунікацію у зовнішньому середовищі від імені колективу. Лідер веде за собою команду людей і лідер є частиною цієї ж команди. Група повинна працювати як команда шляхом добровільної співпраці. Лідер є регулятором. Лідер здійснює функцію регулювання міжособистісних і ділових, офіційних відносин усередині колективу.

Отже, функціонально-рольовий підхід у формуванні командної управлінської діяльності формує оновлені управлінські команди, визначає лідера управлінської діяльності державної установи.

У сучасному глобальному світі затребувані нові моделі лідерства. Так на Всесвітньому економічному форумі в Давосі у 2020 році було презентовано нове дослідження, в якому виявлено 5 складових нової моделі відповідального лідерства в епоху «капіталізму для всіх заінтересованих сторін» [ 49, с. 31]. На думку експертів саме така модель дозволить лідерам

організацій досягати результатів у поєднанні із позитивним впливом на суспільство.

На думку авторів звіту, вирішення проблем майбутнього десятиліття щодо прискорення економічного зростання і дотримання інтересів суспільства потребують від лідерів нових якостей:

1. Залучення всіх заінтересованих сторін. Зберігаючи довіру і враховуючи інтереси всіх заінтересованих сторін під час прийняття рішень, лідерам слід формувати середовище, в якому кожен має право голосу і відчуває свою причетність.

2. Емоції та інтуїція. Висловлюючи такі почуття, як співчуття або відкритість, лідер зможе ефективніше надихати людей на творчість і підвищувати їх залученість.

3. Місія та цінності. Спільне бачення сталого розвитку організації та всіх зацікавлених сторін допоможе ефективніше працювати над досягненням спільної мети.

4. Технології та інновації. Лідерам належить створити нові організаційні і суспільні цінності, підходячи відповідально до використання інновацій і нових технологій.

5. Інтелект і проникливість. Вибираючи нові траєкторії для досягнення успіху, важливо використовувати безперервну освіту та обмін досвідом [ 36 ].

Окрім того, Рада коучів журналу «Forbes» [ 49] розробила 10 навичок, які є ядром ефективного керівництва: 1. *Емпатія*. Людина, яка не здатна співпереживати, ніколи не буде справжнім лідером. Розвиваючи уміння без осуду і власних емоцій прийняти і розділити з іншою людиною його думки та почуття, лідер зможе приймати важкі, іноді навіть непопулярні рішення, які буде підтримувати його команда. Таким лідерам довіряють і визнають за ними здатність досягати більшого для загального блага.

2. *Допитливість*. Допитливість – це різниця між знаннями і відкриттями. Допитливість заохочує дослідження та залучення до процесу. Ми від природи допитливі і вчимося стримуватися на користь ефективності.

3. *Здатність бачити сильні сторони.* Сучасним лідерам варто брати до уваги і використовувати унікальність і сильні сторони кожного члена команди, щоб гарантувати, що вони досягнуть успіхів не тільки в роботі, а й у своєму житті.

4. *Партнерство.* Успішні лідери не керують, а співпрацюють для досягнення успіху. Лідерство – це формування такого середовища, де люди будуть почуті, досвід – оцінений і підтверджений, а команда прийме складні рішення лідера. Члени команди знають, що лідер – їх партнер у досягненні мети.

5. *Відкриті питання.* Існування відкритих питань спонукає до нових дій, спрямованих на вирішення проблеми.

6. *Практика залученої групи.* Ініціювання зворотного зв'язку може викликати нашого внутрішнього критика та емоційні відповіді. Це позбавляє нас можливості розвиватися як лідерів і підриває довіру між нами і нашими співробітниками. Залучена група – це найпотужніша коучингова навичка, яку може освоїти будь-який лідер.

7. *Створення стратегічного бачення для трансформації.* Справжні лідери повинні володіти здатністю створювати можливості для перетворень, мати власне бачення і мотивувати людей досягти більшого для себе і організації.

8. *Розробка процесу.* Розробка процесу для будь-якого завдання робить його вимірним і відтворювальним. Таким чином можна вдосконалити свою методологію, щоб зробити її більш ефективною і актуальною.

9. *Відповідальність за результати.* Вміння брати на себе відповідальність за свої і чужі результати. Іншими словами, якщо ваш клієнт досягає успіху – святкуйте. Якщо ваш клієнт не справляється, крім того, що він просто не виконує свою роботу, дізнайтеся, що ви можете зробити краще, ефективніше чи інакше.

10. *Здатність комунікувати.* Лідери, які вміють слухати, які створюють сприятливі умови для комунікації поліпшують продуктивність і

збільшують задоволеність співробітників.

Отже, погоджуємось з думкою, що лідери часто хочуть відкрити щось нове – новий підхід до управління, новий варіант вирішення старих завдань, придумати інноваційний спосіб донесення ідей. Нові продукти та нові моделі супроводжують лідерів.

На сьогодні перед державними органами постає значна кількість завдань, вирішення яких потребує об'єднання людських ресурсів, згуртованості та взаємопідтримки у колективі. Успіх будь-якого підприємства, установи, організації залежить не лише від професіоналізму та особистих якостей окремих працівників, але й від спільної діяльності всього колективу. Адже кращий результат виконання завдання тоді, коли працівники взаємодіють у команді, а не окремо, так як кожна людина може зробити свій особистий внесок у певний процес найкращим чином.

Команди стають ключовим інструментом для організації роботи. Вони мають потенціал, щоб відразу накопичити ресурси, організувати роботу і виконати поставлене завдання. Команди є ефективним інструментом мотивації персоналу. Члени команди орієнтовані на досягнення загальної мети, а використовуючи знання, вміння та навички своїх учасників команда може створити якісно новий продукт.

Розглянемо процес групового ухвалення рішень. Дискусія не відбувається по задуманій схемі – від визначення цілі до її досягнення. Учасники команди є живими людьми зі своїми думками й способом прийняття рішень. Поведінка людей непослідовна, і саме тому неможливо визначити одну схему, по якій всі діятимуть. Послідовність дискусії можна порушити та відійти від основної теми. Люди одержимі власними ідеями та всіляко намагаються донести свою думку до більшості. Проте сконцентруватись і дотримуватись головної теми не завжди вдається, оскільки всі люди є індивідуальностями з різними точками зору на одні і ті самі речі.

На перший погляд може здаватись, що якщо дискусія втратить

послідовність, то увесь процес вийде з-під контролю, але це не завжди так. Часто буває так, що те, що здавалось хаотичним, є тільки першим етапом для прийняття креативних рішень. В теорії команда, яка обговорює питання й намагається розв'язати складну проблему, повинна діяти помірковано та рівномірно. Таким чином легше розробляти найрізноманітніші ідеї, переформулювати гідні думки в конкретні пропозиції. Потім ці пропозиції трансформуються в цінні ідеї, учасники можуть об'єднатись і прийняти спільне кінцеве рішення, яке уособлює всі думки.

Проаналізуємо, якими є відмінності між двома процесами мислення (табл. 2.1).

### Відмінності між процесами мислення

Розбіжне	Збіжне
Розробка переліку гідних ідей	Ідеї групуються за різними ознаками
Відкриті дебати на тему	Отримання висновків
Збір думок від різних людей	Формування єдиного рішення
Ідеї сприймаються спокійно, без оцінок	Оцінювання ідей та прийнятого рішення

Зазвичай перша стадія дискусії відбувається на знайомій для учасників території. Вони висловлюють свої точки зору, переформулюють банальні думки та шаблонні ідеї для того, щоб знайти насправді креативні рішення. В цьому немає нічого неприродного, тому що перші думки – це те, що було обмірковано раніше. Окремі проблеми не можуть мати очевидного, легкого рішення. Вони потребують детального опрацювання, адже є складнішими, ніж ті, які можна вирішити за допомогою загальноприйнятих способів. Відповіді на них не можуть бути простими й однозначними. В цьому випадку команді слід застосувати метод «мозкового штурму» для того, щоб дати працівникам можливість формулювати нові думки та ідеї, доки вони не перейдуть від усталених і банальних думок до більш широких, креативних можливостей до їх вирішення. Цей процес прийняття рішення виглядає дещо інакше.

Найчастіше люди зациклені на власній точці зору, внаслідок чого їм важко зрозуміти думки інших. Особливо це важко зробити тоді, коли точка зору іншої людини кардинально відрізняється від своєї. В таких випадках присутнє значне емоційне навантаження на людей, що стає причиною дратівливості і нетерплячості. Люди, що не звикли брати участь в дискусіях, прагнуть швидше все закінчити та прийняти будь-яке рішення. Інколи дискусія є настільки активною, що одночасні розмови декількох учасників відволікають інших, не даючи змогу сконцентруватись на основній темі розмови. За таких умов важко знайти порозуміння, і всі спроби зводяться нанівець. Вказаний етап можна назвати етапом «турбулентності». Типовою помилкою лідера дискусії на цьому етапі є те, що з метою зменшення відчуття безпорадності він оголошує те, що сам прийняв фінальне рішення. Це зумовлює недовіру та розчарування учасників команди. Отже, збіжне мислення не може автоматично виникнути з розбіжного. Відчуття розчарування та розгубленості – це звичайний елемент прийняття рішень командою.

В момент, коли команда закінчує з висловлюванням загальних думок та переходить до дослідження різних перспектив, учасники повинні докласти всі зусилля для того, щоб поєднати думки інших зі своїми. Досягти розуміння різноманітних та суперечливих ідей інших нелегко. Це складний і не дуже приємний процес, під час якого учасники можуть повторювати свої думки, не чути ідей інших, захищатись та втрачати рівновагу. Переважна більшість людей розгублюються в такій ситуації. В цю хвилину приходить розуміння того, що існує «зона дискомфорту», тобто незамінний елемент для досягнення успіху в прийнятті рішень. Отже, завданням фасилітатора є донесення до всіх учасників дискусії розуміння того, що відмінність думок, непорозуміння – це звичайний етап у процесі групового прийняття рішень. Відповідно, зона дискомфорту – це безпосередній результат наявності різних думок серед учасників групи. Спроба подолати це непорозуміння дасть змогу створити базу для досягнення згоди та прийняття єдиного рішення, оскільки

без взаєморозуміння неможливо ефективно працювати в команді.

У випадку, якщо група здатна пройти «зону дискомфорту», то зможе знайти спільні рішення для ефективної роботи, що, в свою чергу, є обов'язковою умовою для ґрунтовного аналізу й раціонального спільного мислення. Вагомим умінням фасилітатора є розуміння динаміки та процесу роботи в команді. Це те, що допомагає групі розкрити потенціал і прийняти спільне рішення.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі окреслено перспективи розвитку тимблдингу в управлінні персоналом на публічній службі в Україні.

Визначено, що в зарубіжних країнах, проблема мотивації персоналу зустрічається набагато частіше і широко обговорюється. Наприклад, розглядаючи західноєвропейські країни, домінуюча роль у системі управління персоналом відводиться керівниками нематеріальним методам мотивації працівників, зокрема в США, Японії, Шведції. У той час, в більшості організацій в Україні не має чітко визначеної стратегії мотивації персоналу: керівники майже не звертають уваги на інтереси своїх підлеглих, не намагаються утримувати їх і вважають, що незамінних фахівців немає.

Визначено, що система мотивації персоналу в Україні потребує розвитку та оптимізації, адже відіграє важливу роль, як для працівників, так і для їхніх безпосередніх керівників, і для інституцій загалом.

Узагальнено дослідження зарубіжних вчених та практиків щодо просування команд через стадії розвитку, визначено, що перехід від існуючих сьогодні сформованих колективів до професійних команд можна полегшити застосовуючи модернізовані методи та інструменти.

Проаналізувавши технологію командної роботи, можна зробити висновок, що цю роботу потрібно відбудовувати, адже кожен керівник повинен прагнути створити свою команду, яка працювала би на проведення

ефективних реформ у державі. Сподіваємось, що рекомендації щодо успішних підходів командобудування сприятимуть удосконаленню командної взаємодії у сфері публічного управління в Україні.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі сформовані науково-теоретичні положення щодо удосконалення командної взаємодії публічних службовців в умовах реформування державного управління на засадах моделювання концепцій тимбілдингу зарубіжних та вітчизняних учених. Основні результати дослідження знайшли відображення у висновках і пропозиціях в контексті визначених у роботі мети і завдань.

1. Аналіз сучасного стану проблематики наукових досліджень засвідчив про відсутність єдиної серед науковців щодо трактування феномену команди. Це підтверджує узагальнений нами перелік сутнісних ознак командної взаємодії: спільне бачення; консолідація за функціями при розподілі ролей між членами команди; здібність швидко реагувати на зміни; згуртованість; здатність мотивувати членів команди до вчинення певних дій; спрацьованість; наявність спільності цілей для всіх членів і кожного з учасників групи; неконфліктність групових і особистих цілей; мотивацію на досягнення групових цілей; спільні ідеологічні переконання; специфічний характер взаємодії всередині групи; результативну практику з досягнення цілей; спільна мета, залежність досягнень від співпраці і відповідальність за результат.

За результати систематизації наукових доробок зарубіжних учених виокремлено пріоритетні моделі, які функціонують в демократичних країнах світу: *рольова концепція командоутворення* Р. Белбіна, М. Геллерта та К. Новака; *оціночна моделі ефективності командної взаємодії* Ч. Маргерісона та Д. МакКенна; *модель розвитку команди* Б. Такмена, Дж. Катценбаха та Д. Сміта.

Виокремлено негативні тенденції командної взаємодії: часові затрати, які витрачаються на формування та розвиток команди; доступність конфіденційної інформації; зменшення комунікації з іншими членами колективу; необхідність консенсусу для прийняття управлінського рішення;

перевантаженість членів команди інформацією; зниження мотивації до саморозвитку; зміцнення відповідальності; орієнтація на авторитети; конкуренція в середині команди.

2. В процесі роботи над магістерською роботою нами уточнено понятійне поле командної взаємодії, зокрема таких основних понять як «командна взаємодія», «тимбілдинг», «публічне управління» та джерельної бази дослідження.

Командну взаємодію можна трактувати як феномен, який має ціннісну природу, що формує готовність людини до командної діяльності, при цьому враховуючи систему цінностей, яка підвищує особисту важливість, синергію співпраці та значущість ціннісної близькості командної взаємодії.

Надано авторське визначення поняття «тимбілдинг» – це один із найбільш ефективних методів управління персоналом, який дозволяє об'єднати кожного окремого працівника в єдину систему – колектив – для налагодження відносин всередині організації та успішної роботи кожної її ланки.

Розширено поняття «публічне управління» – це вид суспільно корисної діяльності, яка реалізується суб'єктами, до яких входять органи державної влади, місцевого самоврядування та громадськості, інші, застосовуючи демократичні методи управління, з метою гармонізації зовнішніх відносин органів виконавчої влади, органами публічної влади та приватними особами.

Визначено, що дані поняття поєднують елементи суспільно корисної діяльності, співпраці, ефективних методів управління персоналом, існування особливої системи мотиваційних цінностей, які виявляють важливість особистості і спільної діяльності.

3. Досліджено вітчизняну практику публічного управління на засадах командної взаємодії, яка продемонструвала наявність нових тенденцій у належному/ демократичному публічному управлінні. До них належать багатовекторність форм та видів командної взаємодії, підвищення рівня продуктивності праці, направленої на досягнення спільної мети;

клієнтоорієнтованість, спрямована на якість та розширення форм і мереди надання адміністративних послуг.

Проаналізовано процес створення та діяльності Офісу реформ (2016), діяльність якого зосереджена на рішеннях, що допомогли зацікавити професіоналів першого сучасного онлайн-порталу вакансій на державній службі – [career.gov.ua](http://career.gov.ua); застосування комплексного підходу до трансформації організаційної культури. За результатами діяльності стала Концепція організаційної культури держслужби, в основу якого покладено конкретні проблеми, HR-інструменти для їх вирішення та план дій з фіксуванням спільних цінностей, формування нової культури державної служби, проведення стратегічних сесій, навчання служб управління персоналом, щорічне анонімне опитування держслужбовців.

4. Охарактеризовано позитивні світові тенденції з використання сучасних механізмів командної взаємодії у сфері публічного управління;

Проаналізована модель Р. Белбіна, застосування якої позитивно впливає на створення ефективної команди засобами командно-рольового підходу; виокремлена модель М. Геллерта та К. Новака, яка зорієнтована на окремі продуктивні рольові аспекти, які мають бути представлені в будь-якій команді (ці відмінності її відокремлюють від попередньої моделі, яка ціленаправлена на реальних членів команди з їх рольовими характеристиками). Виокремлені особливості застосування концепції І. Адізеса, які доцільно використати в державному менеджменті України щодо забезпечення результативності та ефективності системи управління персоналом у короткотривалій та довготривалій перспективі існування організації.

Програмно-цільовий та критеріальний підходи представлені в оціночній моделі ефективної командної взаємодії Ч. Маргерісона та Д. МакКенна («колесо команди Маргерісона-МакКенна»). Адаптація цієї моделі в українські реалії сприятиме зміні структури командної взаємодії, орієнтації на досягнення чітко визначеної мети.

Отже, 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.

5. Узагальнений та систематизований нами досвід зарубіжних країн, зокрема – метод мотивації персоналу США, система мотивації управління людськими ресурсами в Японії, ціннісно-мотиваційний підхід на засадах партнерства у Швеції, сприяли визначенню перспектив запровадження ціннісно-мотиваційного механізму командної взаємодії у сфері публічного управління в Україні, обґрунтуванню п'ятиступеневої моделі удосконалення командної взаємодії в публічній службі:

1) діагностика діючої системи мотивації персоналу, що існує в організацій;

2) процесний підхід у формуванні цілей політики мотивації персоналу, проблемно-пошуковий підхід забезпечив прогностичність та уникнення від ризиків та кризових ситуацій;

3) оптимізація матеріальної форми мотивації працівників (впровадити систему бонусів за професійні успіхи та досягнення;

4) реорганізація нематеріальної форми мотивації персоналу; впровадження надійної системи соціального забезпечення працівників; пільгове харчування, пільгове використання житла та транспорту; гнучкий графік роботи;

5) впровадження соціальних виплат (безкоштовне медичне обстеження; безкоштовна відпустка під час канікул; безкоштовний доступ до спортзалу на території підприємства).

Дослідження краудсорсингового механізму забезпечив розробку інноваційного підходу до управління персоналом в різних галузях та застосуванню ефективних технологій вирішення широкого кола завдань

різної складності задля забезпечення цілей розвитку персоналу.

6. Окреслені перспективи удосконалення механізмів імплементації зарубіжного досвіду командної взаємодії у сфері публічного управління для України, забезпечивши розробку практичних рекомендацій щодо їх здійснення.

6.1. Рекомендовано розробити *Концепцію управління людськими ресурсами* задля розвитку ціннісних установок публічних службовців, необхідністю грамотно визначати візії, компетентності, професіоналізм, вміння, навички, які виступають складовими тимблдингу; це колективи з чітко визначеною метою, мотивацією та спільними бажаннями.

6.2. Важливо при створенні команди враховувати особисті якості, рівень інтелекту, самоконтроль працівників, рівень професійної підготовки та креативного мислення, здатність до діалогових форм взаємодії та співробітництва тощо.

6.3 Запропонувати практичні *рекомендації щодо переходу від сформованих колективів до професійних команд*, метою яких є врахування нових викликів, пов'язаних з ментальною, професійною, нормативно-правовою сумісністю та реалізацією політики європейської інтеграції щодо розвитку людського потенціалу відповідно кращих практик зарубіжних країн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Стилi хорошого i поганого менеджменту. Київ: Наш Формат, 2020. 224 с.
2. Аль-Атті І. В. Публічне управління: сутність і визначення. Public Administration Aspects 6 (8) 2018. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/433/428/> (Дата звернення 26.11.2023).
3. Аналіз роботи Офісу реформ. Реформи без рожевих окулярів [https://rdo.in.ua/sites/default/files/reforms\\_insights\\_web.pdf](https://rdo.in.ua/sites/default/files/reforms_insights_web.pdf) (Дата звернення 26.11.2023).
4. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами: учебник. 8-е изд. пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 831 с.
5. Афанасьєва Т.О. Організація ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи педагогічних працівників. Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка. 2021. № 10. URL: <http://surl.li/ausyg> (Дата звернення 26.11.2023).
6. Белбин М.Р. Типы ролей в командах менеджеров. Пер. с англ. Москва : НИРО, 2003. 220 с.
7. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: монографія. Київ : Наук. світ, 2008. 318 с.
8. Геллерт Манфред. Все о командообразовании: руководство для тренеров: Пер.с нем. Москва: Вершина, 2006. 352 с.
9. Гертер Гитте, Оттл Кристина. Работа в команде: практические рекомендации для работы в группе. Харьков : Гуманитарный центр, 2006. 192 с.
10. Голентовська О.С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення. Наука і освіта: науково-практичний журнал Південно-українського національного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського, 2014. № 5. С. 24–30.

11. Голубовская Т. Крупную рыбу одному не вытащить или крауд-технологии в действии. URL:<http://2013.404fest.ru/reports/bigfish/> (Дата звернення 26.11.2021).
12. Горбунова В.В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
13. Долженков О.О., Саклюк. О.О. Командоутворення як метод управління колективом у закладі освіти. Інноваційна педагогіка. 2019. Вип. 10. Т. 2. С. 171–176.
14. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу. Київ, 2021. URL: <http://www.agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242/> (Дата звернення 26.11.2021).
15. Дячков Д.В., Коршикова Н.В. Крауд-концепція як ефективний інструмент управління. Економіка і управління організаціями. 2014. Вип. 1–2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2014\\_1-2\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_1-2_49) (Дата звернення 26.11.2023).
16. Енциклопедичний словник з державного управління/ Уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
17. Завидівська О.І. Краудсорсинг як інноваційний інструмент забезпечення розвитку персоналу. Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції: зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 16–17 квіт. 2020 р. Черкаси: Східноєвропейський університет економіки і менеджменту. 2020. С. 34–36.
18. Звіт за результатами опитування служб управління персоналом щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами. Київ, 2021. URL <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/opituvannya-shchodo-metodichnikh-potreb-berezen-2021-finalna-versiya.pdf> (Дата звернення 22.11.2023).

19. Исхакова М.Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности. Санкт-Петербург: Речь, 2010. С. 8-18.
20. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. Укл. С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, Н.А. Липовська. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.
21. Камок Т.В. Тімбілдінг в системі публічної служби: аналіз зарубіжного досвіду. Теорія та практика державного управління. 2013. Вип. 1. С. 521 – 527.
22. Карамушка Л.М., Клокар Н.І, Філь. О.І. Технологія формування управлінської команди освітньої організації. Біла Церква : КОІПОПК, 2008. 64 с.
23. Колосович О.С. Психологічні особливості командоутворення та командної. URL <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2562/1/2018-2-27.pdf> (Дата звернення 22.11.2023)
24. Команда Офісу реформ. URL <https://rdo.in.ua/komanda-about> (Дата звернення 22.11.2023)
25. Командна робота і візія. URL <http://www.management.com.ua/notesZteamwork-and-vision.html> (Дата звернення 22.11.2023)
26. Наталія Корчак, Наталія Ларіна. Командоутворення та лідерство: навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування”. Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2023. 200 с.
27. Костяк К.М. Білявський В.М. Мотивація персоналу: порівняння європейського та українського досвіду Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції : збірник тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. м. Черкаси, 16–17 квітня 2020 року. Черкаси : Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2020. 557 с. [Укр., рос., англ. мови].

28. Ларіна Н., Єрмакова К. Запровадження інноваційних технологій професійного розвитку публічних службовців. Науково-практичне забезпечення надання публічних послуг в умовах децентралізації: збірник матеріалів доповідей та тез інтернет-конференції, Київ, 18 квітня 2019 року / за заг. ред. Р. В. Войтович, П. В. Ворони. Київ, ТОВ «Видавничий дім «АртЕк», 2019. – С.256-259.

29. Ларіна Наталія. Професіоналізація та професійно-кар'єрне зростання публічних службовців: виклики та перспективи. Публічне управління та регіональний розвиток. 2023. № 19, С. 329-257. URL : <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/355/313>. DOI 10.34132/pard2023.19.12 (Дата звернення 22.11.2023)

30. Ларіна Наталія. Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. Аспекти публічного управління. 2022. 10(6), 61-69. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/972/> DOI: <https://doi.org/10.15421/152245> (Дата звернення 22.11.2023)

31. Ларіна Наталія, Ларін Станіслав. Професіоналізація публічних службовців як напрям захисту національних цінностей в публічному управлінні. Аспекти публічного управління. 2022. Т. 10. № 6. С. 95-101. URL : <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/976/951>. DOI: <https://doi.org/10.15421/152249> (Дата звернення 23.10.2023).

32. Гонюкова Лілія, Ларіна Наталія, Ларін Станіслав Публічне управління захистом національних цінностей в умовах воєнних дій в Україні: теоретико-методологічний підхід. Публічне управління та регіональний розвиток. 2022. № 16, С. 356-382. URL : <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/301>. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.16.04> (Дата звернення 23.10.2023)

33. Ларіна Н.Б. Теоретичний аналіз застосування тимблдингу як інноваційного підходу в управлінні персоналом на публічній службі. Публічне управління та регіональний розвиток. 2022. № 15, С. 124-145. URL:

<https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/288> ;

DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.15.06> (Дата звернення 23.10.2023)

34. Маргерисон Ч.Д. “Колесо” командного управління: путь к успеху через систему управления командой [пер. с англ.]. Чарльз Дж. Маргерисон. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. 208 с.

35. Мельник Р.С. Категорія «публічне управління» у новій інтерпретації. Правове суспільство. 2012. № 6. С. 95-98.

36. Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. Москва: Дело, 1992. 702 с.

37. Михайленко В.О. Психологічні умови підготовки працівників системи державної служби до роботи в команді. : Дис... канд. наук: 19.00.10 - 2009.

38. Міляєва В.Р. Запровадження командних форм роботи у професійну діяльність державних службовців URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/1106/1/V\\_Miliaeva\\_APPEPIP\\_5\\_IPSP.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/1106/1/V_Miliaeva_APPEPIP_5_IPSP.pdf) (Дата звернення 22.11.2023).

39. Модель 4С в управлінні людськими ресурсами. URL: [http://www.management.com.ua/hrm/hrm\\_192.html](http://www.management.com.ua/hrm/hrm_192.html) (Дата звернення 22.11.2023).

40. Новак-Каляєва Л.М. Публічне управління: термінол. слов. Уклад.: В.С. Куйбіда, М.М. Білинська, О.М. Петроє та ін. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

41. Норми та стандарти поведінки державних службовців. Харків, 2020. URL: <http://surl.li/aucxpr> (Дата звернення 22.11.2023).

42. Ньюстром Джон, Девис Кэйт. Организационное поведение. Пер. с англ. Е.Бугаевой, В. Вольского. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 447 с.

43. Ослон А.А. Апология «умной толпы». Независимая газета. 2012. URL: [http://www.ng.ru/scenario/2012-02-28/9\\_apologia.html](http://www.ng.ru/scenario/2012-02-28/9_apologia.html).] (Дата звернення 22.11.2023).

44. Офіс реформ Кабінету Міністрів України. Київ, 2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/uryad-ta-organi-vladi/ofis-reform-kabinetu-ministriv-ukrainu> (Дата звернення 22.11.2023).

45. Полторак К.А., Зозульов О.В. Застосування крауд-технологій в маркетинговій діяльності підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2014. № 11. С. 422–429.
46. Принципи державного управління. SIGMA. Київ, 2021. URL: <http://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-Overview-2017-Ukrainian.pdf> (Дата звернення 22.11.2023).
47. Про Стратегію реформування державного управління України на 2021 рік: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.12.2018 р. № 1102. URL: <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 07.03.2019).
48. Психологія тимблдингу. О.Г. Романовський, В.В. Шаполова, О.В. Квасник, Т.В. Гура. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.
49. Публічне управління в умовах інституційних змін : колективна монографія. Ред. Р.В. Войтович, П.В. Ворона Київ, 2018. 475 с.
50. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід. Ред. С. Чернов, В. Воронкова, В. Банах, О. Соснін, П. Жукаускас, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкай тене. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с.
51. Публічне управління та адміністрування: навч. посіб. Ред. Скидан О.В., Якобчук В.П., Дацій Н.В., Ходаківський Є.І. Житомир: ЖНАЕУ, 2017. 705 с.
52. Публічне управління: термінол. слов. Уклад.: В.С. Куйбіда, М.М. Білинська, О.М. Петроє та ін. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
53. Ремпель Ж.О. Концептуальні підходи до розуміння феномену «командоутворення». Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць. 2015. № 2(8). С. 192–198.
54. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування: стан, виклики, перспективи здійснення. Ред. В.С.Куйбіди. – Київ: НАДУ, 2018. 180 с.
55. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимблдингу: навч. посіб. Харків: «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.

56. Сабадош Л.Ю., Доценко Н.В., Чумаченко И.В. Метод формирования мультипроектных команд, Київ, 2013. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/39670/1/51.pdf> (Дата звернення 22.11.2023).
57. Свенцицкий А.Л. Организационная психология. Москва: Юрайт, 2016. 504 с.
58. Синицина Н.Г. Нові підходи до управління людськими ресурсами в управлінні освітою. Державне управління: удосконалення та розвиток: електрон. наук. фахове вид. 2011. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duug\\_2011\\_11\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duug_2011_11_3) (дата звернення: 07.03.2023).
59. Скрипка А.К. Значення лідерського потенціалу в моделях оцінки ефективності діяльності команди. Київ, 2019. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1155556.pdf> (Дата звернення 22.10.2023).
60. Сова О.Ю. Лукашенко В.В. Управлінські аспекти формування проектної команди. Київ, 2021. URL <http://surl.li/aucxw> (Дата звернення 22.11.2023).
61. Сорочан О. Формування ефективної команди, або книжка про те, що один у полі не воїн. Київ, 2010. 104 с.
62. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. (проект) Київ, 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (Дата звернення 22.10.2023).
63. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. Київ, 2021. URL: <http://surl.li/aucxz> (Дата звернення 22.11.2023).
64. Терещенко Д.А. Управління людськими ресурсами як пріоритетний напрям розвитку системи державної служби в Україні. Харків, 2020. URL: <http://surl.li/aucys> (Дата звернення 22.11.2023).
65. Формування ефективних команд у науково-освітніх проектах, Київ, 2020. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/18-58.pdf> (Дата звернення 22.10.2023).

66. Формування команди та розвиток організаційної культури Київ, 2020.  
URL: <https://eduhub.in.ua/files/159610517540494.pdf> (Дата звернення 22.10.2023).
67. Хаджирадева С.К., Рачинський А.П., Васильєва О.І., Ларіна Н.Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» ; за заг. ред. С.К. Хаджирадевої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.
68. Хаджирадиева С.К., Гусиев В.О., Рачинский А.П. Институционализация государственного управления в Украине: проблема состояния и перспектив развития: монография. Киев: НАДУ. 2018. 354 с.
69. Хаджирадєва С.К., Аліушина Н.О., Воронко Л.О. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, перспективи висування: монографія. Київ: НАДУ. 2017. 256 с.
70. Хау Дж. Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. Пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2012. 288 с.
71. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
72. Цуркан М.Л., Хорольський В.П. Управління персоналом корпоративних підприємств гірничо-металургійного комплексу : монографія. Ред. В.П. Хорольського. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2008. 335 с.
73. Шаров Ю.П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст. Публічне управління: теорія та практика. 2010. № 1. С. 5-9.
74. Ярошевский М.Г. Социально-психологические аспекты руководства научным коллективом. Ред. Ярошевский, С.Г. Кара-Мурза, В.П. Карцев. Москва: Наука, 1982. С. 13-49.
75. Ancona, D. G., Caldwell, D. F. Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams / Ancona, D. G., Caldwell, D. F.// Administrative Science Quarterly.- 1992.- N. 37.- pp. 634–665

76. Bales, R. F., Slater, P. E. Role differentiation in small decisionmaking groups./ In T. Parsons & R. F. Bales (Eds.) // Family, socialization, and interaction process issues.- 1955.- pp. 259–306. Glencoe, IL: Free Press.]
77. Barry, D. Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership / D. Barry // Organizational Dynamics. – 1991. – N. 20. – pp. 31–47.]
78. Benne, K. D., Sheats, P. Functional roles of group members / Kenneth D. Benne and Paul Sheats //Journal of Social Issues. – 2007. – N. 8. – pp. 30 –35
79. Gratton L. Eight Ways to Build Collaborative Teams / L. Gratton, T.J. Erickson // Harvard Business Review. – 2007. – Vol. 85. – № 11.
80. Mumford T.V. The Team Role Test: Development and Validation of a Team Role Knowledge Situational Judgment Test / Van Iddekinge C.H., Morgeson F.P., Campion M.A.//Journal of Applied Psychology. – 2008. – Vol. 93(2). pp. 250
81. Stewart, G. L. An exploration of member roles as a multilevel linking mechanism for individual traits and team outcomes/ Fulmer, I. S., & Barrick, M. R. // Personnel Psychology. – 2005 – N. 58. – pp. 343–365
82. Sundstrom, E. Work teams / De Meuse, K. P., Futrell, D. // American Psychologist. – 1990. – N.45. – pp. 120–133.
83. Zhovnirchuk, Y., Chernov, S., Larina, N., Lukashuk, M., Antonova, L. (2023). Strategic planning for the sustainable development of territorial communities. International Journal of Sustainable Development and Planning, Canada. Vol. 18, No. 7, pp. 2097-2105. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180712> (scopus)
84. Myroslav Kryshchanovych, Volodymyr Kupchak, Oleksandr Voronov, Nataliia Larina, Alla Humeniuk (2023). Formation of Social Leadership in the System of Public Safety and Security Through the use of Modern Modeling Techniques. Mathematical Modelling of Engineering Problems. Canada, Vol. 13, No. 2, April, pp. 317-324 DOI: <https://doi.org/10.18280/ijss.130213> (scopus) Journal homepage: <http://iieta.org/journals/ijss>
85. Viktor Tsekhanovych; Dmytro Bizonych; Nataliia Larina; Svitlana Moskalenko; Dmytro Snizhko. (2022). decentralization and euroregional

development in ukraine: problems and prospects for development. *Relações Internacionais no Mundo Atual. Brasil*, v. 3, n. 36 pp. 2316-2880

DOI: <http://dx.doi.org/10.21902/Revrima.v3i36.5763> (scopus)

<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57807809500> (Дата звернення 23.10.2023)