ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
Тамара ЛОЗИНСЬКА

18 грудня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Інструменти взаємодії лідера з командою в органі місцевого самоврядування»**

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

ЗЕНІЧ Роман Вікторович

Керівник кваліфікаційної роботи Ірина ШУПТА

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність. На початку XXI століття лідерство набуває низки принципово нових якостей і підходів, які відрізняють його від традиційних, що склалися в управлінській практиці протягом попереднього періоду. Йому більшою мірою притаманні такі прогресивні риси, як зменшення значення офіційної посади, демонстрація емпатії та відкритості в організаційних та управлінських комунікаціях, формування високопродуктивних команд, кооперованість і партнерство, звернення до гуманістичної складової організаційних відносин. Сам процес командотворення став широко використовуватися в таких сферах, як бізнес, соціологія та психологія, менеджмент, а також в публічному управлінні та адмініструванні. За сучасних умова, питання побудови взаємовідносин лідера з командою в органі місцевого самоврядування є досить важливим.

Аналіз наукової літератури з проблеми дослідження інструментів взаємодії лідера з командою в органі місцевого самоврядування дає підстави говорити про багатоаспектність її наукового осмислення**. Теоретичні та методичні засади** інструментів взаємодії лідера з командою відображено у працях як українських, так і зарубіжних учених. Проблемою змісту й структури даного феномену лідерства, взаємодії лідера та команди займалися такі дослідники, як Батушан В. [2], Бредіхіна І. В. [3], Герасимчук В. Г. [6], Гриженко Л. В. [8], Дранник В. А. [10], Карамушка Л. М., Фелькель Т. Г. [14-16], Козловська С. Г., Падурець Г. І., Чудаєва І. Б. [17], Колесніченко Г. Л. [18], Колісніченко Н. М. [19], Мармаза О. І. [23], Мішин А. О. [26], Нестуля О. О., Нестуля С. І. [29-30], Осауленко І. А. [32], Пірен М. І. [33], Приятельчук А. О. [35], Стасюк В. О. [42], Хитра О. В., Бендасюк М. І. [44], Штанько Н. А. [46], Шупта І.М., Сердюк О. І. [47-51] та інші науковці.

Проте на сьогодні саме в публічному управлінні ця проблема недостатньо висвітлена.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема проведеного дослідження, пов'язана з проблематикою і є складовою частиною науково дослідної роботи за темою : «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (№ державної реєстрації 017U003104, 2017-2026 рр.).

Метою роботи є науково-теоретичне обґрунтування інструментів взаємодії лідера з командою в органі місцевого самоврядування.

Для досягнення **мети** було поставлено такі **завдання**:

– дослідити теоретичні основи вивчення інструментів взаємодії лідера з командою в органі місцевого самоврядування, зокрема : пояснити сутність та зміст понять «команда» та «лідерство» в публічному управлінні; дослідити роль лідера в побудові ефективної команди органу місцевого самоврядування;

– здійснити аналіз стану взаємодії лідера органу місцевого самоврядування з командою, а саме: проаналізувати діяльність команди органу місцевого самоврядування; описати характер взаємовідносини всередині команди органу місцевого самоврядування;

– запропонувати інструменти взаємодії лідера з командою в органі місцевого, задля цього описати: кращі практики створення сприятливого середовища для формування та розвитку лідерства в місцевому самоврядуванні; процес розвитку взаємопідтримки та згуртованості в команді органу місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є процес обґрунтування інструментів взаємодії лідера з командою в органі місцевого самоврядування.

Предмет дослідження виступають сукупність методологічних, методичних і прикладних питань удосконалення взаємодії лідера з командою в органі місцевого самоврядування.

Методи дослідження. Серед різноманіття методів ,було використано графічний метод і метод теоретичного узагальнення, системний підхід, аналіз, синтез, статистичний аналіз, процесний підхід, моделювання для

розробки функціонально-процесної форми опитування членів команд органів місцевого самоврядування.

Елементи наукової новизни полягають в наступному :

- *вперше* : проаналізовано процес інструменти взаємодії лідера з командою в органі місцевого самоврядування,
- *удосконалено :* інструментарій взаємодії лідера з командою в органі місцевого самоврядування,
- *дістали подальшого розвитку :* методики та технології, що забезпечують впровадження інструментів взаємодії лідера з командою в органі місцевого самоврядування,

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки і пропозиції щодо інструментів взаємодії лідера з командою в органі місцевого самоврядування формують основу для аналізу та вирішення сучасних проблем ефективного управління в органах місцевого самоврядування.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповіді «Управління крос-культурною командою як новий виклик для менеджера», що висвітлені матеріалах III Міжнародної науково-практичної конференції «Місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика» (м. Полтава, 28 листопада 2023 року) [11], а також це була публікація на тему: «Стабілізація психологічного стану членів команди в органах місцевого самоврядування», оприлюднена в Матеріалах IV Всеукраїнської студентської конференції Науковий простір: аналіз, сучасний стан, тренди та перспективи (м. Івано-Франківськ, Україна; 15 грудня 2023 року) [12].

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 64 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 56 найменувань. Робота ілюстрована 10 рисунками, містить 16 таблиць та додатки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ВЗАЄМОДІЇ ЛІДЕРА З КОМАНДОЮ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Команда та лідерство в публічному управлінні

Сьогодні вже нікого не здивуєш тезою про важливість командної роботи. Це найяскравіше проявляється у спорті, політиці, бізнесі. Так, 80% найбільших корпорацій, що входять до рейтингу «Fortune 1000», практикують роботу команд для підвищення продуктивності, поліпшення якості та управління мотивацією. Команда – це мала група, об'єднана спільною метою. Головним мотивуючим та організуючим механізмом її функціонування є зацікавленість членів команди в досягненні спільної мети. При цьому хороша команда вирізняється набором ключових характеристик, що отримали образне найменування трьох компонентів:

– злагодженість, що передбачає точну координацію спільних дій;

– згуртованість, що має на увазі пріоритет командних інтересів над особистими;

– узгодженість, орієнтована на наявність ясних і взаємоприйнятних домовленостей з усіх ключових питань.

Необхідно зазначити, що аж ніяк не будь-яка група осіб може характеризуватися як команда. Команда – це певний спосіб взаємодії індивідів між собою, характеристика способу комунікацій у групі. Співпраця в рамках команди – це не просто обмін знаннями та інформацією, а процес спільного пошуку і визнання цінностей, бачення і стратегії діяльності, правил взаємодії. Команда – це спосіб співпраці людей, які входять до неї, на основі дотримання принципів близькості, поваги, довіри, причетності, спільності, взаємності, підтримки.

Серед базових принципів, що роблять команду командою, слід назвати

Рис. 1.1. Базові принципи,що роблять команду командою

Що стосується феномену «команда», то в науковій літературі можна відслідкувати певне розмаїття наукових поглядів, як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Погляди зарубіжних і вітчизняних дослідників на розуміння феномену «команда»

Автор	Тлумачення	Джерело
1	2	3
Р. А. Муха	Команда – в широкому сенсі – трудовий колектив з високим рівнем згуртованості, прихильності всіх працівників загальним цілям і цінностям організації. Команда – група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції і відповідальність за отримання конкретних результатів, що мають спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та вміння, високий рівень взаємозалежності і розділяють відповідальність за досягнення	[28]

Продовж. табл. 1.1

1	2	3
	кінцевих результатів.	
Г.Ю.Шпортько, А. Г. Карабаш	Команда – група людей, покликана виконувати певну роботу, яка працює на лідера, котрий дає завдання та розподіляє роботу, функції між її членами.	[45]
В. О. Москаленко	Команда розглядається як група з двох або більше індивідів, які для досягнення поставленої мети координують свої дії та трудові зусилля. Хоча команда – це група людей, однак ці два поняття не є взаємозамінними. Концепція команди передбачає, що члени є прихильниками єдиної місії та несуть колективну відповідальність.	[27; С. 80]
О. В. Рудінська, В. В. Белякова,	Саме команда стає ядром, яка допомогає освоювати виробництво інноваційно нового продукту або вводить в обіг нову послугу, що забезпечує вихід на нові ринки, привертає нові ресурси і поширює нові форми і методи організації виробництва і управління.	[38]
Л. Карамушка, О. Філь,	Команда – це група, яка характеризується цілеспрямованою, узгодженою роботою спеціалістів, які працюють над вирішенням спільно визначеного комплексного завдання, поєднуючи різні знання, уміння та навички в процесі виконання командних ролей і використовуючи партнерські принципи взаємодії.	[15, С. 156].

Щодо поняття «команда», то воно найчастіше вживається в контексті бізнесу, коли мова йдеться про управлінські топ-команди та виробничі команди лінійних менеджерів. Суттєва кількість прикладних досліджень стосується питання формування команд в організаціях, аналізу їх конкурентоспроможності, вивчення ролі організаційного клімату та корпоративної культури (Астахов Д. В. [1; С. 161-167], Гнізділова К. [7], Ліщинська О. А., Кміть М. І. 21; С. 26-30], Максименко А. Г., Чуприна Н. Д. [22], Пушкар З., Войтович Г. [36; С. 133-143.], Юринець З., Юринець Р. [52] та інші дослідники).

Відомий баскетбольний тренер М. Кржижевські у своїй книжці «Лідерство серцем» зазначав, що існують п’ять характеристик, що роблять

команду величною – комунікація, довіра, спільна відповідальність, небайдужість і гордість. Інший дослідник Б. Такмен виділив п’ять основних стадій розвитку команди, якими є її формування, т.зв. «шторм», нормалізація, результативна діяльність і розпуск [56].

На першій стадії відбувається знайомство членів групи. Поведінкою людей рухає бажання бути прийнятими іншими та уникнути конфліктів, вони збирають інформацію та враження один про одного, а також про масштаби завдання, що стоїть перед ними ними завдання і підходи до його виконання. При цьому члени групи зосереджуються на спільних справах, і до кінця не розуміють свої ролі та обов'язки. Перебування на цій стадії є відносно комфортним, але відсутність конфліктів і загроз лише вказує на той факт, що серйозної роботи в рамках команди поки що не було.

Друга стадія, що отримала назву «Шторм», пов’язана з початком серйозної роботи, необхідністю вирішувати важливі питання, що вимагають взаємодії. При цьому не всі члени можуть бути готові до цього, у кожного з них може бути своє бачення шляхів вирішення проблеми, тому рішення приймаються нелегко, члени групи намагаються конкурувати між собою, виникають непорозуміння, неузгодженість, а також конфлікти – як з приводу діяльності групи як такої, так і щодо розподілу ролей та обов’язків усередині групи. Група на практиці шукає правила та процедури взаємодії, відбувається узгодження та уточнення завдань і обов’язків.

Далі, завдяки попереднім дискусіям, члени команди починають слухати, розуміти і підтримують один одного. Члени групи поступово усвідомлюють себе частиною згуртованої ефективної єдиної команди. Серйозні рішення приймаються за згодою команди, а незначні – делегуються окремим особам або меншим групам.

Пік розвитку команди становить стадія «Результативна діяльність», коли результати її функціонування є якісними та суттєво перевищують результати індивідуальної роботи. Ролі та обов'язки членів команди змінюються відповідно до потреб майже непомітно, усі члени команди

однаковою мірою орієнтовані на досягнення спільної мети. Команди однаковою мірою орієнтовані на досягнення спільної мети.

Брюс Такмен виокремив також і п'яту стадію розвитку команди, охарактеризувавши її як «Розпуск». У її рамках здійснюється припинення роботи команди та її подальше розформування, зумовлене вирішенням поставлених перед нею завдань (чотирьохступінчата модель групової динаміки була запропонована саме Брюсом Такменом у 1965 р., а в 1977 р. модель була переглянута автором спільно з Мері-Енн Дженсен. Саме тоді до нової моделі і було включено фінальну п'яту стадія – розлучення,завдяки чому вона стала виглядати більш узгодженою та впорядкованою в плані розуміння кінцевості існування групи.) [56].

Іноді цей етап супроводжується кризовим станом відносин у рамках колективу, зумовленим виникненням невизначеності щодо щодо нових завдань.

Лідери повинні враховувати цю логіку розвитку команди, усвідомлюючи мотиви діяльності людей, котрі входять до команди, і сприяти налагодженню командної роботи. Тому акценти в діяльності керівника можуть змінюватися залежно від потреб, стадії розвитку команди, рівня готовності групи до спільної діяльності. Ці параметри формують контекст лідерства – сукупність параметрів, у межах яких здійснюється керівництво командою.

Щоб команда ефективно працювала, її члени повинні мати необхідні характеристики,зокрема такі:

1. Вміння шукати компроміси. Командний гравець знає, як шукати компроміси, він матимете можливість суттєво покращити свою взаємодію з клієнтами та колегами.

2. Стресостійкість та організованість. В будь-якій команді бувають моменти, коли кожен із її отримує велику кількість завдань, які, як-то кажуть «на вчора». Тоді треба організовувати роботу так, щоб виконати все в прискореному темпі. У таких ситуаціях рівень стресу підвищується,

працівники починають думати, що вони нічого не встигнуть. Саме тому вміння взяти себе в руки та почати організовувати роботу залишається одним з пріоритетних.

3. Комунікабельність. Коли новий член потрапляє до команди, або вже працюєте в в ній, йому треба вибудувати зв'язки з колегами або клієнтами, постійно комунікувати для виконання завдань, пропонувати свої ідеї тощо. Звичайно, хтось подумає, що нічого складного в спілкуванні немає, проте щоб вас зрозуміли – думки треба доносити чітко, коли розпочинається конфлікт – його варто правильно закінчити, а якщо потрібно дати фідбек – зробити це треба так, щоб інша людина, наприклад, замість образи відчула вдячність, що їй допомогли виправити помилки й стати краще. Тому варто розвивати цю рису.

4. Ініціативність. Безумовно, що будь-яка ідея, що з'являється в команді – цекорисна річ. Це дозволяє спростити певні робочі процеси, дозволяє знайти додаткову можливість заробити грошей для компанії чи навіть цікавий спосіб просування. Проте варто пам'ятати, що ініціативність – це не лише вміння пропонувати ідеї. Це також і можливість показати, що ви хочете виконувати завдання, підхоплювати нові проєкти. Це завжди цінується як вашим роботодавцем, так і вашим колективом. Щоб на 100% проявити цю навичку варто (рис. 1.2).

1. Вміння у хвалювати рішення. Іноді може здаватися, що право на рішення належить менеджерам чи лідерам. Коли керівник якогось відділу ухвалює рішення, а всі інші лише від нього відштовхуються. Проте це не відповідає дійсності: рішення ухвалюються на всіх ланках будь-якого процесу. Вміння ухвалювати рішення та пояснювати свій вибір дуже цінується на будь-якій посаді.

Правильність залежить, звісно, від інших факторів, але те, що ви зможете самостійно виконати свою справу, не потребуючи порад від інших, буде плюсом. Розглядаючи процес управління організацією в науковій літературі, ми часто стикаємося з поняттям «менеджмент», яке

можна трактувати, як вплив однієї особи або групи осіб на інших людей, щоб спонукати їх до дій і досягти мети, що стоїть перед організацією.

1. Не приходити в нову команду одразу з радикальними змінами. Так,хтось може попросту «горіти» на новому місці роботи, одразу йти з розумінням, що можна покращити. Проте не всі процеси потребують змін (як мінімум не одразу). Варто спочатку подивитися, як все влаштовано.

2. Ніколи не боятися пропонувати нові ідеї. Іноді здається, що те,що прийшло в голову – це якась нісенітниця, проте будь-яка ідея має право на життя. Якщо її озвучити, то, можливо, хтось із колег придумає, як її адаптувати.

3. Не бійтеся висловлювати власну думку. Якщо хтось з колег пропонує ідею, котра не зовсім подобається іншим, потрібно ввічливо про це сказати та пояснити чому саме. У професійному колективі не будуть соромити, якщо чиясь ідея відверто кажучи немає права на існування. Головне – це не боятися озвучити ідею та вислухати зворотний зв'язок. Це дозволить краще зрозуміти, в якому напрямку рухається команда, та в якому треба мислити.

Рис. 1.2. Правила пропонування ідеї

Як зазначається у підручнику «Менеджмент»: «Менеджмент – явище багатогранне, тому його часто трактують як науку управління, мистецтво управління, функції та процес управління, органи управління, групи людей, котрі управляють організацією.

Коли необхідно визначити сутність та зміст менеджменту, його розглядають як інтегрований процес, що формує організацію та управляє нею

за допомогою встановлення цілей, розробки способів і методів їх досягнення. Так, на практиці менеджмент може мати вияв як:

- сукупність функцій;
- процес управління;
- орган управління;
- певна категорія працівників організації;
- наука і мистецтво

Для успішного управління організацією необхідно багато складових, наприклад, сюди слід віднести план розвитку, лідерство, практичні навички менеджера тощо. Можна витратити суттєві кошти, поте так і не досягти лідируючих позицій на ринку, якщо не враховувати ці параметри. Тепер зупинимося докладніше на характеристиках менеджера. А. Менегетті у своїй книзі «Онтопсихологія» пише, що менеджер – це той, хто «маневрує діями» своїх підлеглих. Термін «менеджер» увійшов в науковий обіг завдячуючи англійській мові, проте його етимологічне коріння сягає латини: «manus agere», «manibus agere», що означає «робити руками» [24; с.10]. Нам видається, що менеджер – це кваліфікований фахівець, який відповідає за управління організацією або певною ділянкою, також він здійснює керівництво над діяльністю людей у процесі виконання роботи. Торкаючись змісту роботи менеджера, Г. Мінцберг виокремлює загальну рису управлінської роботи - ролі керівника. Він вважає, що роль - набір певних поведінкових правил, що відповідають конкретним організаціям і посадам. Особистість впливає на характер виконання ролі, але не на її зміст [25; с. 36]. Г. Мінцберг виокремлює такі управлінські ролі менеджера: Міжособистісні ролі (головний керівник, сполучна ланка, лідер); Інформаційні ролі (представник, розповсюджувач і приймач інформації); Ролі, пов'язані з ухваленням рішень (розподільник ресурсів, який веде переговори, підприємець, який усуває порушення) [25; с. 37].

Розглянемо основні відмінності між менеджерами та лідерами (дані табл. 1. 2).

Таблиця 1.2

Відмінності між менеджерами та лідерами

Менеджери	Лідери
вміють:	
справлятися з ускладненнями за допомогою:	*справлятися зі змінами за допомогою:*
планування цілей	налаштування напрямку
бюджетування цілей	розвитку майбутнього
встановлення порядку денного та завдань	стратегічного бачення змін
організації ролей та обов'язків	вирівнювання членів команди
структурування персоналу та робочих місць	встановлення комунікаційних напрямків
делегування повноважень	створення коаліцій
моніторингу та впровадження результатів	зосередження на обов'язках
виявлення відхилень	мотивації та надихання
планування та організовування вирішення завдань	використання людських цінностей і потенціалу

Американський дослідник Т. Ордуей, майже 85 років тому, опублікувавши книгу «Мистецтво лідерства», представив перелік найважливіших якостей, необхідних для лідера: (1) Розуміння призначення організації та напряму її діяльності; (2) Фізична й емоційна витривалість; (3) Ентузіазм; (4) Порядність; (5) Приязність, приязнь і прихильність інших.

Висунемо припущення, що що не кожен менеджер може стати лідером. Лідер не належить до людей середньої ланки: він має вирізнятися і перевершувати оточуючих [24; С.10]. Крім перерахованих якостей, виділених Т. Ордуейєм, у сучасній організації необхідно володіти такими якостями, щоб стати справжнім лідером: високим інтелектом, упевненістю в собі, чесністю, здатністю розуміти й співпереживати оточенню, постійністю і, обов'язково, скромністю.

Крім якостей характеру, лідер повинен володіти практичними навичками професійного менеджера, які відповідають меті організації, в якій він працює. Успіх організації багато в чому визначається точністю формулювання стратегічної мети. Менеджер-професіонал повинен постійно аналізувати свої можливості, обмеження та прагнути самовдосконалюватися. На рис. 1.3. показано структуру «внутрішніх» навичок менеджера, що безпосередньо не належать до його функціональної діяльності, проте вони

потрібні тим, хто займається управлінням, і спрямовані на організацію індивідуальної роботи. Ядром у цій структурі є самосвідомість, яка відображає уявлення людини про саму себе. Далі йдуть пріоритети та цілепокладання особистості. Цілі та пріоритети формують схему управління.

Природно, що поділ навичок на «внутрішні» та «зовнішні» є умовним, але це дає змогу зрозуміти, які з них менеджер зможе опанувати самостійно, а які потребують відпрацювання в групі. Менеджер має вміти ухвалювати рішення, віддавати усні та письмові розпорядження, вести ділові переговори, виступати, уважно вислуховувати співрозмовника тощо. Оккрім того, менеджеру необхідні ще два види навичок: soft-skills і hard-skills. До перших він відносить соціально-психологічні навички, які потрібні під час вирішення життєвих ситуацій: комунікативні, лідерські, публічні та інші. До другої групи входять професійні знання та навички, вони необхідні при виконанні бізнес-процесів.

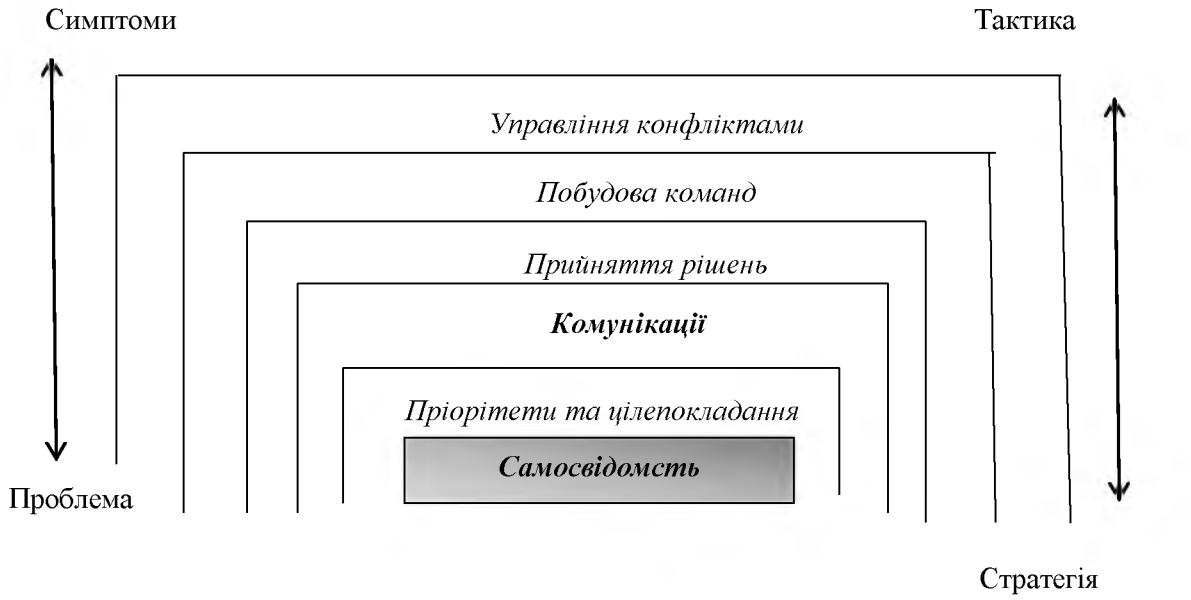

Рис. 1.3. Структура «зовнішніх навичок менеджера

Проте є ще й особистість. У даному випадку, маються на увазі особистісні риси та установки по відношенню до людей, до своїх успіхів і поразок, а також оточуючих.

Існує десять ключових soft skills, що допомагають підвищувати

конкурентоспроможність на ринку праці. Причому, серед гнучких навичок велике значення має креативність, тобто здатність до генерування нових ідей, що відрізняються від стандартних.Креативність людини, на думку американського психолога Джоема Пола Гілфорда, має чотири характеристики: 1). Продуктивність, тобто здатність людини до здійснення дій за конкретний проміжок часу. Продуктивність можна розвивати і покращувати, оскільки вона є набутою властивістю особистості. 2). Гнучкість – це здатність людини швидко знаходити нові рішення і змінювати свою поведінку залежно від ситуації. 3). Оригінальність – це здатність до генерування і висунення нових ідей, що відрізняються від загальноприйнятих. 4) Уміння розв'язувати складні задачі – це здатність аналізувати та розв'язувати проблему на основі сформульованої ідеї.

На даний час лідерство є відповіддю на сучасні виклики, є найкращим способом управління в умовах сьогодення у «ВУКА»-світі (рис. 1.4):

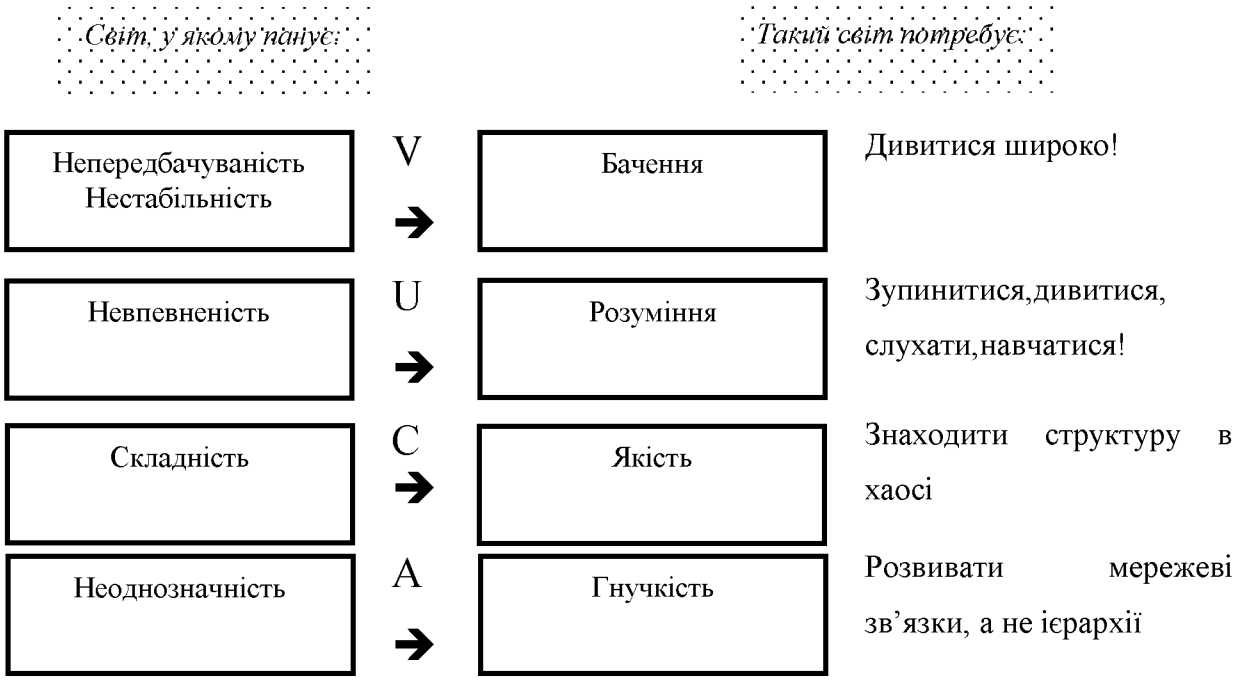

Рис. 1. 4. Лідерство як найкращий спосіб управління в умовах сьогодення у «ВУКА»-світі

На даний час в органах місцевого самоврядування спостергіється

відбувається перехід до сучасного типу мислення, що сприяє результативній діяльності (додаток А). Насамперед це стосується таких слкдових, як: планування, мотивація, персонал, точка зору персоналу, контроль, оцінювання результатів роботи, підзвітність (accountability), складання бюджету, структура, інформація, комунікація, культура, навчання та розвиток, Обслуговування клієнтів/громадян.

1.2. Роль лідера в побудові ефективної команди органу місцевого самоврядування

Тривалий час публічні службовці стикнулися з проблемою дистанційної праці. Постає питання: «Чи позначаються такі кризові моменти на діяльність лідера?». На рис. 1.5 продемонстровані виклики для лідерів під час виконання посадових обов'язків за дистанційної форми роботи [34].

Рис. 1.5. Виклики для лідерів під час виконання посадових обов'язків

При побудові команди важливо вміти розрізніти такі поняття, як

«група» та «команда», це не тотожні поняття. Безумовно, група може «дорости» до команди, так само як і команда може знову повернутися до стану групи, члени якої ще повинні навчитися працювати разом над досягненням спільних цілей. Надзвичайної шкоди завдає в роботі команди, так зване групове мислення: коли згода досягається заради самої згоди, коли домінують конформізм і пристосування; коли прагнення до консенсусу, єдності, збереження стосунків є більшим, ніж прагнення ефективних, дієвих, кращих рішень. Це не дозволяє критично оцінювати та адекватно сприймати факти, ідеї, погляди, особливо незвичні, нові, навіть непопулярні, такі, які поділяє меншість представників групи або одна людина. Групове мислення виникає через вплив сильних, часто авторитарних, керівників, страх наслідків після висловлення іншої точки зору; байдужість до питання; переоцінку ролі групи, недооцінку факторів ризику тощо; окрім того, коли члени групи відчувають, що єдність і виживання групи опинилися під загрозою. Керуючись дослідженнями Ірвінга Яніса,можна виокремити такі симптоми групового мислення, що вкрай важливо вчасно помічати в роботі [54] (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Симптоми групового мислення за І. Янісом

Симптом	Його характеристика
1	2
1. Колективна раціоналізація – «Ми і так знаємо»	Спостерігається сліпе домінування досвіду, ігнорування (або недооцінка) різних факторів впливу та симптомів, ознак проблем, що насуваються; несприйняття інформації та зворотного зв'язку, який міг би показати небезпечність прив'язки до «старих» рішень.
2. Завищена самооцінка та ілюзія невразливості – «Ми – найкращі», «Ми вирішували й більші проблеми меншими зусиллями»	Демонстрація надмірного оптимізму щодо власної спроможності, який спонукає йти на необдуманий та великий ризик; некритичне ставлення до ситуації, успіх здається таким, що його легко досягнути, незважаючи на несприятливі умови; безумовна віра в те, що група приймає лише правильні етичні рішення та неврахування етичних наслідків рішень; підсвідомий захист своєї репутації.
3. Ілюзія єдності та згоди –	Спостерігається неглибоке обговорення рішень,

Продовж. табл. 1.3

1	2

«Нам не треба довго говорити – все і так зрозуміло»	покладання на думку більшості або керівництва, непомічання інших точок зору; мовчання інших сприймається як ознака загальної згоди щодо рішення, ідеї тощо.
4. Негативні стереотипи щодо «опозиції» – «Інші – лузери»	Домінують відмінні точки зору, що сприймаються як такі, що належать боягузам або слабким, нудним, зацикленим, тим, хто заплутався і т.п.; панує самовдоволення та зверхність; негативне сприйняття «ворога» утримує від ефективної відповіді в разі конфліктної ситуації та перемовин.
5. Ілюзія єдності та згоди – «Нам не треба довго говорити – все і так зрозуміло»	Спостерігається неглибоке обговорення рішень, покладання на думку більшості або керівництва, непомічання інших точок зору; мовчання інших сприймається як ознака загальної згоди щодо рішення, ідеї тощо.
6. «Охоронці думок» – «Це нам не потрібно»	Прослідковується поведінка членів групи, коли вони вважають себе ніби «охоронцями групи» й заради «блага» самої групи захищають її від «загрозливих контактів» з іншими, обмежують їх та фільтрують надходження інформації ззовні, особливо такої, що є неприємною, стосується якихось проблем, або може підірвати єдність/згоду групи.
7. Безпосередній тиск на тих, хто не згоден – «Не можна йти проти течії», «Не треба розхитувати човен, у якому сидиш»	Члени групи ніби «охоронці» групи нагадують про значимість єдності та гармонії, важливість бути лояльними та завжди підтримувати рішення групи, тому заохочується невисловлення думок проти ідеї чи рішення.
8. Самоцензура – «Ну, оскільки всі решта згодні, то і я....»	Розповсюдженим є мовчання, невисловлення своєї (відмінної) точки зору, не зважаючи на сумніви чи інші думки.

Термін і розуміння лідерства часто оточені ореолом містики, проте, на щастя, наука давно вивчає це явище, тож містики в цьому питанні залишилося не більше, ніж у чищенні зубів. Щоб бути лідером, ним не потрібно народитися, лідерству можна навчитися. У кожного всередині є все необхідне для цього. Вищі навчальні заклади організували й поставили «на «потік» підготовку управлінців (менеджерів) та навчання їх лідерських навичок. І одного разу всі вирішили, що «лідери» = «вище керівництво». Саме так і з'явився стереотип «героя-вождя», де вождями стала незначна група людей, здатних впливати й керувати. Постає питання: «Які ж психологічні причини того, що сталося в розумі людей зв'язки лідер-керівник?» Можливо, на несвідомому рівні ми чекаємо, що керівник завжди є лідером, який завжди має вести. Відомий американський вчений Пітер

Сенге в книзі «Танець змін» описує іншу можливу причину цього явища – це бажання передати відповідальність, якщо метою є збереження status quo, – «...чому люди, як і раніше, очікують (від начальства) заходів із наведення порядку?.. Таке ставлення дає змогу всім нам зберігати впевненість, що відповідальність за успіх перетворень несуть тільки ті, хто нагорі. Більшості працівників це розуміння підрізає крила, але кращої стратегії годі й шукати» [39].

Крім того, і самі керівники добре засвоїли роль «вождя» й не завжди на несвідомому рівні готові її полишити. Приклад з історію досвіду. Один високопоставлений керівник підприємства оборонно-промислового комплексу в приватній розмові поскаржився на відсутність у його організації справжніх лідерів із «палаючими очима», з якими він міг би втілити в життя величезну кількість своїх сміливих ідей. Він відчував, що оточений конформістами, а не співробітниками, по-справжньому відданими справі. Ппроаналізуваши ситуацію в топ-менеджменті компанії, результат був очевидний – генеральний був настільки сильним лідером, настільки наполегливо відстоював своє бачення картини світу, що своїм авторитетом придушував підлеглих, тому ніхто навіть не намагався оскаржити його думку публічно, добре засвоївши стратегію status quo. Проте облишимо стереотипи, що склалися, і поговоримо про ефективне лідерство.

Звернувшись до етимології терміну «лідерство», помітимо, що він походить від давньоанглійського lithan, що в буквальному сенсі означає «йти» [55]. Словник Merriam-Webster [53] наводить тлумачення поняття лідерства як «вести на шляху, йдучи попереду». Тобто, нема жодних спільних коренів із владою, домінуванням.

Спробуємо розмежувати поняття «лідер», «лідерство» і «проведення» (leading).

Позиція «лідера» - це роль у конкретній системі. Людина, яка грає цю роль, може мати, а може й не мати лідерських якостей чи бути здатною вести. «Лідерство» зазвичай відносять до здібностей або навичок людини,

або до її можливості впливати на інших. Часто серед тих, «лідирують ті, хто не є формальними «лідерами».

«Проведення» (leading) – це результат того, що хтось використовує і свою роль, і здібності до лідерства, щоб впливати на інших.

Тоді можна сказати, що ефективне лідерство – це синергія всіх трьох понять.

Пітер Сенге пропонує розглядати організацію як живий організм і спільноту лідерів у ній, що складається з трьох ключових груп на противагу «героям-вождям» (рис. 1.6) [40]:

Лідери-адміністратори (формальні керівники)

Лідери-лінійні менеджери (менеджери середньої ланки)

Лідери-неформали або творці громадської думки

Рис. 1.6. Три ключові групи спільноти лідерів

Вони всі взаємно доповнюють один одного. Жоден із зазначених типів не може ефективно діяти у відриві від інших двох. При цьому він розглядає зазначені групи лідерів не як «машиністів», а, скоріше, як «садівників», тобто тих, хто не ведуть, а створюють живе середовище,у якому співробітники розвиваються і зростають, а разом із ними зростає і розвивається організація.

Мова ведеться про співтовариство лідерів як живе середовище або генеративне поле, створюване лідерами, у якому лідери можуть з'являтися й ефективно себе проявляти. Це середовище, у якому відбувається розвиток співробітників, у якому вони проявляють свої найкращі якості.

Середовище, що генерує знання і приголомшливі навички. Середовище, що дає змогу організації вирватися в лідери й досягти стійкого

успіху. «Стійкий успіх організації (*sustained success*) – це здатність організації досягати цілей і підтримувати такий стан впродовж тривалого періоду часу». Йдеться про середовище-інкубатор лідерства. Отже, лідерство є колективним процесом, що поширюється на безліч людей. У ролі лідера може виступати будь-хто – вона не пов'язана з високою посадою в ієрархії, а акт лідерства не прив'язаний до окремої людини. Лідерство може вільно поширюватися мережами людей, долаючи організаційні та географічні кордони.

Якщо ми починаємо розглядати лідерство як спільний процес, а не індивідуальний набір навичок, то ми прийдемо до нових питань:

– Якими якостями повинен володіти лідер, щоб створити таке середовище?

– Які умови нам необхідні для лідерства, щоб процвітати як колектив?

– Як нам поширити лідерський потенціал на всю організацію й демократизувати лідерство?

– Що потрібно системі, і як ми можемо це здійснити?

У праці «Велике вчення» [20] учнями Конфуція викладено його погляд на розвиток лідерських якостей. Невеликий витяг із наведених у цій праці «Семи чеснот»:

«Помисли і прагнення щирі, потім очищається серце.

Очистилося серце, потім удосконалюється особистість...»

А Пітер Сенге в книзі «П’ята дисципліна» [40] згадує насамперед цитату Конфуція: «Щоб стати лідером, для початку потрібно стати людиною».

Тобто для повноцінного та всеохоплюючого лідерства вкрай важливими є такі якості, як людяність, відкрите серце, щирість прагнень і чистота помислів. Лідер може бути, як формальний – за посадою, так і не формальний – не передбачає формалізації становища лідера у групі. Щодо формального лідерства, то воно передбачає вплив на співробітників з позиції посади, яку людина займає, а неформальний лідер – це особа, яка здійснює

вплив, використовуючи власні здібності й уміння, а також наявні в неї ресурси, що необхідні людям. Найбільш ініціативні, енергійні, інформовані працівники проявлять задатки неформального лідерства. Як правло неформальний лідер здатний впливати на колектив є іноді навіть більш ефективним, ніж формальний керівник [41].

Неформальне лідерство зароджується всередині колективу, найчастіше є стихійним процесом і є своєрідним символом спільності співробітників. Воно ґрунтується на компетентності, особистих симпатіях і низці психологічних властивостей: наприклад, умінні людини знайти вихід зі складних ситуацій. Роль неформального лідера визначається на основі негласного визнання командою його авторитету.

Іноді поняття лідерства ототожнюється з поняттям авторитету, проте не всякий авторитет є лідером, оскільки лідер організовує вирішення поставлених завдань, а авторитет може бути просто прикладом, ідеалом.

Для неформального лідера характерні такі якості:

– уміння легко вступати в контакт із людьми, використовуючи при цьому найбільш вигідні в кожному конкретному випадку форми спілкування конкретному випадку форми спілкування;

– здатність концентрувати на собі основні потоки психологічної інформації;

– швидка реакція на зміну норм поведінки (звідси випливає величезний вплив, який чинить неформальним лідером на сприйняття співробітниками корпоративної культури). Можна сформулювати кілька сценаріїв прояву неформального лідерства:

1. Ситуативний – кожна людина може стати лідером різного типу за сприятливих обставин.

2. Неформальні лідери можуть природним шляхом змінюватися за появи нових людей у колективі або за зміни основного лідера – керівника.

3. В організації може існувати кілька таких лідерів, які непогано співіснують один з одним. Бувають випадки, коли всі члени команди

виконують роль того чи іншого типу лідерства й працюють вельми і вельми ефективно.

4. Є неформальні лідери, які пристрасно бажають стати формальними, вони віддадуть перевагу або залишатися «сірим кардиналом», або можуть перетворитися на деструктивного лідера, що загрожує кризою [41].

Неформальний лідер може стати керівнику як серйозною перешкодою, так і надійною опорою, тому для ефективної роботи компанії особливим талантом такого лідера потрібно управляти, необхідно об'єктивно оцінювати його роль у колективі, його соціально-психологічні особливості та відповідність тому чи іншому типу.

Ефективною методикою з'ясування соціально-психологічної обстановки в організації є соціометричний тест, що дає змогу визначити позиції кожного члена команди в групі та типи міжособистісних зв'язків. Соціометричну техніку, розроблену Дж. Морено, застосовують для діагностики міжособистісних і міжгрупових стосунків з метою їхньої зміни, поліпшення та вдосконалення. За допомогою соціометрії можна вивчати типологію соціальної поведінки людей в умовах групової діяльності, судити про соціально-психологічну сумісність членів конкретних груп.

Соціометрична процедура може мати на меті: а) вимірювання ступеня згуртованості-роз'єднаності в групі; б) виявлення "соціометричних позицій", тобто співвідносності авторитету членів групи за ознаками симпатії-антипатії, де на крайніх полюсах опиняються «лідер» групи і «знехтуваний»; в) виявлення внутрішньогрупових підсистем, згуртованих утворень, на чолі яких можуть бути свої неформальні лідери.

Використання соціометрії дає змогу проводити вимірювання авторитету формального і неформального лідерів для перегрупування людей у командах так, щоб знизити напруженість у колективі, яка виникає через взаємну неприязнь.

Соціометричну методику проводять груповим методом, її проведення не потребує великих часових витрат (до 15 хв.). Вона вельми корисна в

прикладних дослідженнях, особливо в роботах з удосконалення відносин у колективі. Соціометричний тест проводять у формі анонімного заочного опитування, при цьому найчастіше ставлять такі чотири запитання, які передбачають вибір когось із колег для здійснення спільної формальної або неформальної діяльності:

1. З ким із колег ви порадилися б у скрутному випадку?.
2. З ким ви порадилися б у скрутному випадку, що потребує компетентної консультації?
3. З ким Ви перейшли б в іншу компанію, якби вам запропонували хороші умови праці та можливість сформувати свою команду?
4. З ким із колег ви хотіли б опинитися разом на відпочинку?

Можна виокремити два основні типи неформальних лідерів – конструктивний і деструктивний. Перші впливають на організацію та роботу колективу позитивно. Вони ініціюють обмін інформацією, сприяють реалізації спільних інтересів, допомагають адаптації молодих співробітників. Саме вони допомагають у створенні корпоративної культури. Інші використовують свій вплив, щоб саботувати рішення керівництва, нерідко вони підривають авторитет керівника, ставлять під сумнів його розпорядження, знижують ефективність роботи і мотивацію співробітників, йдучи, можуть повести за собою частину колективу [41].

Конструктивних лідерів треба заохочувати й мотивувати, існування «позитивного» неформального лідера – велика удача для фірми. Щодо роботи з «негативними» героями, можна зруйнувати ланцюжок «лідер-послідовник» шляхом перерозподілу функцій, переведення неформального лідера в інші відділи та скорочення міжособистісних комунікацій або збільшення обсягу роботи.

Сформулювати загальну стратегію роботи з неформальним лідером практично неможливо. Кожен випадок має свою специфіку, яку необхідно враховувати. Однак можна запропонувати загальні правила залучення неформального лідера на бік керівника. Ці правила передбачають поділ

неформальних лідерів на типи залежно від стилю їхнього спілкування з колективом. На організатора найкраще діють логічні доводи. Його необхідно переконати в тому, що все, що робиться – робиться на благо компанії.

Під час роботи з синтезатором необхідні компроміси, – виступаючи від імені та за згодою колективу, він не буде підтримувати непопулярні рішення. Генератора ідей необхідно зацікавити в позитивній роботі, докладно пояснивши йому, які вигоди (не тільки і не стільки матеріальні) обіцяє це колективу. Патерналіст – найнебезпечніший конкурент у боротьбі за контроль над колективом. Саме на нього проектуються емоції та очікування команди, які мають бути в ідеалі адресовані керівнику. Залучити його на свій бік можна або розділивши з ним сфери впливу, або послабивши його позиції. Абсолютно неможливо залучити на свій бік тирана, оскільки в цьому разі його іміджу «найсильнішого» буде завдано нищівного удару [41, с. 16].

Незалежно від типу неформального лідерства, керівнику рекомендується дотримуватися таких правил:

1. Політики «батога і пряника» у випадку неформального лідера незастосовна – звільнення такої людини буде сприйнято колективом різко негативно. Підвищувати ж її на посаді можна лише тоді, коли є впевненість у її лояльності.

2. Як правило, неформальний лідер озвучує проблеми колективу, якщо спілкуватися з ним не як з конкурентом, а як з експертом, можна виявити та виправити багато помилок в управлінні персоналом.

3. У будь-якому разі в неформального лідера не має складатися враження, що ініціатором рішень є він, якщо таке станеться, то він поставить під сумнів авторитет формального керівника.

4. Доречно використовувати ділові ігри, в яких дії кожного співробітника обговорюються всім колективом, таким чином неформальний лідер прирівнюється до рядового члена команди.

5. Останнє слово в будь-якій нараді має залишатися за керівником,

якщо дати висловитися всім, а потім озвучити своє рішення, можна досягти одразу кількох важливих цілей:

– кожен співробітник переконується в тому, що його думка цінна для керівника;

– начальник отримує можливість оцінити позицію неформального лідера і зрозуміти ступінь його підтримки з боку команди;

– точка зору керівника буде сприйнята командою як така, що збігається з точкою зору лідера, але

– при цьому враховує інтереси всього колективу.

6. Необхідно постійно підтримувати лояльність неформального лідера. В іншому разі він може вважати, що ним нехтують і почати діяти відповідно до цього переконання. Рекомендації щодо роботи та управління неформальними лідерами в організації необхідні, коли керівник не поєднує в собі функції та якості формального і неформального лідера. Як правило, неформальний лідер з'являється там, де керівник упускає якісь функції – неформальний лідер бере їх на себе. Найчастіше недостатня увага приділяється таким ресурсам управління персоналом як мотивація, контакти зі співробітниками, в результаті порушується процес комунікації між керівником і колективом. Для людей це рівнозначно відсутності лідера як такого, тому виникає потреба в лідері неформальному. У такій ситуації потрібно якнайшвидше відновлювати функції комунікації: ходять чутки - детальніше інформувати підлеглих.

На сьогодні органи місцевого самоврядування виходять на такий етап розвитку, коли інвестиції в людські взаємовідносини, що допомагають їм працювати більш ефективно, дають реальну вигоду, що відбивається на результатах роботи, тому керівнику необхідно чуйно стежити за настроями в колективі й негайно реагувати на появу неформальних лідерів, використовуючи їхні таланти й ділові якості на благо організації. Вкрай важливо вміти налагодити кризові комунікації, тобто зв'язок між місцевою владою та громадою: членами громади, громадськими активістами та іншими

групами,причому як до, так і під час та після кризової ситуації. Необхідність кризових комунікацій полягає ще й у тому, що вони здатні не тільки полегшити чи усунути наслідки кризи, проте іноді можуть сформувати для організації більш позитивну репутацію, ніж вона була до кризи, зокрема:

– допомогти зберегти життя, захистити людей і їхнє майно;

– істотно посилити довіру членів громади до ОМС;

– поліпшити репутацію ОМС;

– продемонструвати компетентність як керівництва, так і працівників ОМС;

– повернути довіру громади; сприяти забезпеченню закону та порядку.

Висновки до розділу 1

Велика кількість наукових досліджень в різних галузях науки, в тому числі й публічному управлінні та адмініструванні торкається питання побудови продуктивної команди. З використанням їх досягнень можна створити ідеальну команду. На сьогодні будь-яка команда, яка володіє трудовим потенціалом, володіє можливостями для розвитку, що потрібно враховувати під час її побудови. Потенціал команди орану місцевого самоврядування загалом залежить від потенціалу публічних службовців.

У даному розділі автором здійснена спроба висвітлити теоретичні основи вивчення інструментів взаємодії лідера з командою в органі місцевого самоврядування. Насамперед досліджено феномен команди та лідерство в публічному управлінні. Описані базові принципи, завдяки яким можна створити команду. У процесі роботи над розділом розмежовуються такі поняття, як «менеджмент» і «лідерство» , «менеджер» і «лідер», «формальне» та «неформальне лідерство». Здійснено опис лідерства як найкращого способу управління в умовах сьогодення у «ВУКА»-світі.

Важливою складовою дослідження було з'ясування ролі лідера в

побудові ефективної команди органу місцевого самоврядування. Було проаналізовані виклики для лідерів під час виконання посадових обов'язків за дистанційної форми роботи, небезпеки для розвитку команди,що приховують симптоми групового мислення за І. Янісом.

Будь-яка команда потребує регулярного моніторингу стану взаємовідносин між її членами. Саме тому ефективною методикою з'ясування соціально-психологічної обстановки в організації є соціометричний тест, що дає змогу визначити позиції кожного члена команди в групі та типи міжособистісних зв'язків. Представлена соціометрична техніка була розроблена Дж. Морено.

РОЗДІЛ 2
СТАН ВЗАЄМОДІЇ ЛІДЕРА ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З КОМАНДОЮ

2.1. Аналіз діяльності команди органу місцевого самоврядування

Однією з найбільш затребуваних особистих якостей фахівця, поряд із професіоналізмом, є здатність діяти в команді. Ключовим фактором ефективної роботи команди в органі місцевого самоврядування є здатність кожного її члена «працювати на результат». Можливість працювати в команді дає кожній людині величезну особисту підтримку та перспективи зростання. Однак спостерігається й наявність хибних команд, у роботу яких керівник вкладає тіньовий сенс дієслова «командувати». Команда – це не просто група людей, якою можна командувати. Команда – це групи фахівців, зацікавлених у досягненні спільного результату. Вона жодною мірою не пригнічує індивідуальність окремого її члена.

Для того, щоб визначити наскільки ефективно сформована команда співробітників Подільської районної у м. Полтаві ради, було складено перелік запитань, що дозволив з'ясувати, що для них означає команда, які є плюси та недоліки.

Структурні підрозділи виконавчого комітету Подільської районної у м. Полтаві ради продемонстровані за допомогою даних таблиці 2.1.

У дослідженні взяли участь одинадцять осіб. Були отримані наступні результати:

1. Під визначенням команда, більшість співробітників відзначили, що це група людей, об'єднаних для досягнення певної мети (80%)

2. На їхню думку, створення команди в ОМС, необхідне для ефективної та результативної роботи.

Таблиця 2.1

Структурні підрозділи виконавчого комітету Подільської районної у м. Полтаві ради, 2023 р.

Структурний підрозділ	П. І.Б. керівника
1. Голова районної ради	Білокінь Сергій Васильович
2. Заступник голови районної ради	Бойко Сергій Вікторович
3. Заступники голови ради з питань діяльності виконавчого органу	Грінченко Олексій Вікторович
	Дубець Наталія Володимирівна
	Каркач Андрій Володимирович
4. Керуючий справами виконкому	Грузда Дмитро Євгенійович
5. Фінансовий відділ Подільської районної у м. Полтаві ради	Якименко Олена Миколаївна
6. Служба у справах дітей	Лисенко Світлана Михайлівна
7. Відділ правового забезпечення та організації публічних закупівель	Рудько Костянтин Ігорович
8. Відділ архітектури, містобудування та організації робіт з утримання території	Боценко Олександр Олегович
9. Відділ документально-організаційного забезпечення	Єрмолаєва Вікторія Владиславівна
10. Відділ ведення Державного реєстру виборців	
11. Заступник голови з питань діяльності виконавчого органу	Дрюк Оксана Володимирівна

3. Позитивним результатом створення команди вважають досягнення поставленої мети.

4. Перевагою командної роботи їхньої Подільської районної у м. Полтаві ради є такі показники:

Дає внутрішню впевненість, захищеність, про що зазначили 59,8 % опитаних службовців. Про можливість професійного та особистісного зростання – 46,8 % респондентів. А те, що в команді знаходяться та приймаються кращі варіанти вирішення проблем,вказали 47,1% опитаних.

«Команда дозволяє кожному членові відчувати приналежність до неї», – таку відповідь обрали 46,8 % респондентів. «Дозволяє більш

гнучко підійти до проблеми», – 26,2% опитаних. Навпіл розділилися думки респондентів, які обрали такі варіанти відповідей: 1). «Дає можливість всебічно проаналізувати проблему» (20 %; 2 співробітників). 2). «Команда є способом отримання емоційної підтримки» (20 %; 2 співробітників).

5. До недоліків командної роботи, на думку співробітників виконавчого комітету Подільської районної у м. Полтаві ради є великі енергетичні витрати членів команди (на думку більшості опитаних, табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Можливі недоліки командної роботи у виконавчому комітеті Подільської районної у м. Полтаві ради, 2023 р.

Варіанти відповідей	Віддані голоси	
	осіб	у %
1. З безлічі рішень необхідно обрати лише одне	1	7,00
2. Складно розподілити відповідальність	1	7,00
3. Великі енергетичні витрати членів команди	6	60,00
4. Для командної роботи необхідно багато часу	3	26,00

6. Окрім того, в процесі дослідження були виокремлені такі функції, що необхідні лідеру успішної команди (дані табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Функції, необхідні лідеру успішно працюючої команди виконавчого комітету Подільської районної у м. Полтаві ради, 2023 р.

Необхідні функції	Відповіді публічних службовців, що виражаються в:	
	голосах	%
1. Організовувати процес впровадження рішень	5	46,50
2. Контролювати членів команди	4	40,00
3. Ставити цілі, визначати терміни виконання	5	46,40
4. Мотивувати всю команду	6	52,80
5. Заохочувати успіхи, відзначати досягнення	4	32,90
6. Керувати процесом прийняття рішень	4	33,00
7. Деструктивні конфлікти переходять в конструктивні	9	80,00
8. Налагоджувати ділові комунікації	2	20,00
9. Мотивувати, надихати	4	39,80
10. Жертвувати особистими інтересами заради інтересів команди	1	7,00
11. Відчувати, висловлювати та піднімати спільні інтереси	1	7,00
12. Розуміти кожного члена колективу та висловлювати йому це розуміння	2	13,00

Як констатують дані табл. 2.3, більшість респондентів відзначили такі функції, що необхідні лідеру успішно працюючої команди як : деструктивні конфлікти переходять в конструктивні, мотивувати всю команду, керувати процесом прийняття рішень.

Було виявлено,що існують такі недоліки в команді виконавчого комітету Подільської районної у м. Полтаві ради:

– при виконанні завдань спостерігається схильність до терміновості та атаки (можливі раптові заходи, що вимагають оперативного виконання роботи);

– група як система замикається всередині себе, відділи та підрозділи мало спілкуються між собою;

– занепокоєння швидко поширюється й стає притаманним більшості співробітників;

– спостерігається тенденція до пошуку жертви (розв'язання проблеми – у покаранні слабшого);

– погане розуміння того, як співробітник вбудований у систему;

– у співробітників спостерігається занадто велика тривожність, щоб бути терплячим, щоб чекати.

Важливою складовою управлінської команди є те, на скільки ефективно у членів команди сформовані м'які компетенції (soft skills). Володіючи навичками soft skills, управлінська команда буде успішно реалізовувати свою діяльність, клімат у колективі буде сприятливий, бажані результати буду досягнуті.

Для команди службовців ми склали перелік запитань, що містить 55 тверджень. Це опитування дало змогу визначити, на якому рівні розвитку перебувають їхні компетенції.

У дослідженні взяли участь 8 осіб. Аналіз складено на прикладі таких компетенцій:

1) комплексне багаторівневе розв'язання проблем;

2) критичне мислення;

3) креативність;

4) управління людьми;

5) співпраця з іншими;

6) емоційний інтелект;

7) судження та ухвалення рішень;

8) клієнтоорієнтованість;

9) уміння вести переговори;

10) когнітивна гнучкість;

11) ефективний пошук рішень

Було використано такі рівні розвитку компетенцій, котрі ми представили за допомогою даних табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Рівні розвитку компетенцій співробітників Подільської районної у м. Полтаві ради, 2023 р.

Підсумки тесту	Рівні розвитку
Сума балів за компетенцією 22 і вище	Досвіду
Сума балів за компетенцією більше 15 та менше 22	Розвитку
Сума балів за компетенцією менше 15	Навчання

Таким чином ми отримали наступні дані: компетенція співпраця з іншими на рівні досвіду. Співробітники успішно використовують компетенцію для вирішення стандартних робочих завдань. За нових, нестандартних ситуацій компетенція проявляється у вигляді окремих фрагментів, нестабільно. Тобто, людина чітко усвідомлює суть компетенції, демонструє моделі поведінки, що підтверджують її. Такі компетенції, як комплексне багаторівневе розв'язання проблем; критичне мислення; креативність; управління людьми; емоційний інтелект; судження та прийняття рішень; клієнтоорієнтованість; когнітивна гнучкість; ефективний пошук рішень перебувають на рівні розвитку, члени управлінської команди володіють компетенцією обмежено. Компетенція вміння вести переговори перебуває на початковому рівні. Члени команди не володіють компетенцією.

Характерні для компетенції поведінкові прояви та моделі демонструються зрідка або не демонструються зовсім, крім того співробітники демонструють негативні поведінкові моделі. Вони не розуміють важливості компетенції, не намагаються її застосовувати та розвивати.

2.2. Характер взаємовідносини всередині команди органу місцевого самоврядування

Наведений нижче список проблем було отримано за рахунок збору та узагальнення тих труднощів, які найчастіше трапляються в практиці органів місцевого самоврядування. Цим ми ніби окреслили «проблемне поле» команди, з яким нам належить розбиратися. Нижче наведено перелік найбільш типових командних проблем (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Перелік найбільш типових командних проблем, 2023 р.

Проаналізувавши багато визначень згуртованої групи (колективу, команди тощо), які є в літературі [14-16, 31; 43; 48-49; 52], ми отримали, відкинувши несуттєве, такі характеристики згуртованої команди в діяльності:

1. Об'єднана група людей.

2. Узгодженість спільних цілей; група діє в рамках діяльності.

3. Узгодженість взаємоприйнятних способів взаємодії.

4. Узгодженість місії (цінностей та ідеалів) спільної діяльності.

5. Стійка система взаємоприйнятних міжособистісних стосунків.

6. Внутрішньогрупова співорганізація та самоорганізація.

7. Ефективна самореалізація учасників в межах групових завдань.

8. Ефективність спільного розв'язання завдань і завдань;

9. Ефективність спільної роботи;

10. Ефективність спільного вирішення задач та розподілена й узгоджена відповідальність.

12. Готовність учасників до самоконтролю, самокорекції та саморозвитку;

13. Високий ступінь готовності групи до нестандартних проблемних ситуацій.

14. Високий ступінь взаємодопомоги та взаємопідтримки.

15. Відкритість усіх членів групи до узгоджувальних процесів.

16. Висока якість комунікативних процесів у групі.

Оскільки введення всіх зазначених характеристик в одне визначення команди зробило б таке визначення важким для сприйняття, ми сформували лаконічне визначення, що «схопило» ядро згуртованої команди. При цьому всі перераховані вище характеристики ніби «відходять у тінь», але зберігають свою значущість.

Отже, команда в діяльності – це об'єднання людей, включених у спільну діяльність, згуртування яких зумовлене узгодженістю способів

взаємодії, адекватних цілям, цінностям та ідеалам діяльності.

Спробуємо виокремити типи команд в органах місцевого самоврядування. Пропонована нами типологія побудована в діалектичній логіці. В основі типології команд лежить категоріальна пара «природне-штучне» (табл. 2.5 додаток Б).

Таблиця 2.5

Типологія команд за категоріальною парою природне-штучне»,що спостерігається в органах місцевого самоврядування, 2023 р.

Тип команди	Характеристика
1. «Тусовка»	Природне утворення: «потреба=>інтерес»
2. «Гурток»	Природно-штучне утворення: «інтерес=>справа»)
3. «Загін»	Перехід «природного» у свою протилежність – «перше заперечення»
4. «Кооперація»	Штучне з урахуванням природного: справа (діло) =>інтерес»
5. «Команда»	Штучне як природне: тотожність справи та інтересу (справа (діло) =>інтерес). Синтез «природного» й «штучного» – «друге заперечення»)

Далі наведемо короткий опис команд. Розпочнемо з першої команди «Тусовка», дані про яку наводяться за допомогою даних таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика першої команди «Тусовка» в ОМС, 2023 р.

Головна характеристика	Основні риси
Взаємодія людей ґрунтується на спільності потреб, мотивів, інтересів тощо. Динаміка затребуваних станів, притаманна кожній людині, робить таке об'єднання людей тимчасовим, нестабільним: люди взаємодіють доти, доки інтереси збігаються, і розходяться в разі розбіжності інтересів. Якщо діяльність постійна і немає можливості просто «піти», то в рамках цього типу об'єднання виникають і змінюються мікрогрупоутворення за симпатіями. Хоча, таким чином, «Тусовка» можлива і в жорстко нормованій діяльності, далі ми розглянемо чистіший варіант «Тусовки», пов'язаний із «розмитістю» діяльнісних норм, що виявляється, як правило, на стадії становлення нової діяльності.чистіший варіант «Тусовки», пов'язаний із «розмитістю» діяльнісних норм, що виявляється, як правило, на стадії становлення нової діяльності.	– Невизначеність цілей спільної роботи; – відсутність явного лідера; – відсутність досягнення спільного результату. узгоджених норм і способів взаємодії; – тип стосунків: неформальний. – переважання у відносинах принципу «симпатії-антипатії»; – «плинність» членів «Тусовки»; – нестійкість, випадковість стосунків; – наявність невизначеної спільної потреби; – нежорсткі межі між «зовнішнім» і «внутрішнім»; – висока ймовірність розпаду «Тусовки»; – висока ступінь негарантованості
Проблеми, притаманні даному типу команди:	Проблеми, властиві даному типу команди: всі, частково, 6 (див. вище: список

	перераховані, крім 5 і типових командних проблем», рис. 2.1).

Характеристика другої команди «Гурток» наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Характеристика другої команди «Гурток», 2023 р.

Головна характеристика	Основні риси
Взаємодія людей грунтується на спільності інтересів, співвіднесених із діяльнісними цілями і нормами. Однак у даному об'єднанні людей діяльнісні норми не стійкі й не мають жорсткого вимогливого начала. Більшість норм лише беруться до уваги (враховуються), але не на шкоду наявним інтересам. Оскільки спільні інтереси є провідними, норми легко переглядаються і перевизначаються, що створює підвищену нормативну динаміку. Остання обслуговується великим обсягом погоджувальних процедур.	– Наявність харизматичного, неформального лідера; – наявність спільної мети; наявність приватних потреб у членів «Гуртка», що «відображаються» у спільній меті; – високий ступінь зацікавленості членів «Гуртка» у спільній дії з досягнення спільної мети за відсутності чітких норм процесу досягнення; – основний тип стосунків: неформальний; великий обсяг узгоджувальних процедур; – наявність погоджених норм і способів взаємодії не принципового типу, що постійно зазнають перегляду (нормативна нестабільність); – переважання у стосунках між членами «Гуртка», що не мають принципового значення.
Проблеми, притаманні даному типу команди:	Всі перераховані, крім 3, 6, 7, 10 і 12.

Головна характеристика, основні риси та проблеми, притаманні «Загону» як типу команди наведено за допомогою даних таблиці 2.8.Ми можемо спостерігати, як головну характеристику, так і основні риси. Зауважимо, що всі типи команд ми мали можливість спостерігати в діяльності органів місцевого самоврядування Полтавського району, наприклад у: Подільській районній м. Полтаві ради, Київській районній м. Полтаві раді, Полтавській районній раді під час проходження практик.

Таблиця 2.8

Характеристика команди «Загін», 2023 р.

Головна характеристика	Основні риси
1	2
Основна особливість команди цього типу – жорстка й беззаперечна дисципліна. Інтереси справи ставляться понад особисті стосунки, тому між людьми переважають міжфункціональні зв'язки. «Армійська» дисципліна виступає перешкодою для творчого підходу і породжує «душевний дискомфорт» у людей, не схильних до суто формальних стосунків. Відсутність міжособистісної згуртованості	– Наявність сильного формального лідера, схильного до авторитарного стилю управління; – сильні позиції лідера (володіє всією повнотою ухвалення рішення); – жорстка дисципліна: беззаперечне підпорядкування лідеру всіх членів (підстава для підпорядкування – страх втратити місце в групі й матеріальні блага); – здійснення контролю лідером;

між членами групи особливо деструктивна в проблемних ситуаціях, які не мають стереотипного рішення.	– наявність спільної мети; – наявність чітких норм процесу досягнення мети

Продовж. табл. 2.8

1	2
	спільної діяльності, які спускають згори й лише частково узгоджені; – тип відносин: формальний (наявність жорсткої ієрархії відносин і визначеність норм для досягнення мети); – наявність приватних потреб, які можуть бути задоволені при досягненні спільної мети; – високий ступінь зацікавленості членів «Загону» в матеріальних благах, які вони можуть отримати при досягненні спільної мети; – малий обсяг погоджувальних процедур; – переважання ділових (міжфункціональних) відносин над міжособистісними (діло-центричність); – стійкість складу членів «Комбінату»; – переважання «робочих» моментів із витісненням емоційно-сприятливих над («справа насамперед!»); – наявність потенціалу самоорганізації; наявність імовірності досягнення спільного результату; жорсткі межі між «зовнішнім» світом і «внутрішнім»; – соціально-центричність (групові (загальні) цінності ставляться вище за індивідуальні).
Проблеми, притаманні даному типу команди:	2, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 13 та 14.

Щодо характеристики команди «Кооперація», то вона теж має основні риси та проблеми, притаманні даному типу команди (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Характеристика команди «Кооперація», 2023 р.

Головна характеристика	Основні риси
Об'єднання людей засноване на неформальній зацікавленості кожного в інтересах справи. Індивідуально-особистісні	– наявність лідера, визнаного колективом; наявність спільної мети і чітких норм процесу досягнення мети спільної діяльності, зрозумілих і
інтереси реалізуються в такій команді за рахунок стійких мікрогрупових об'єднань, між якими можуть виникати протистояння. Загалом, усі учасники команди цього типу досить адекватно самовизначені до праці та здатні здійснювати узгодження між собою без участі лідера на основі затверджених спільних цілей.	прийнятих членами «Кооперації»; – високий рівень самовизначеності до роботи членів «Кооперації»; та індивідуальної відповідальності; високий рівень професіоналізму членів «Кооперації»; – чітка визначеність функціоналу кожного члена «Кооперації» та наявність свободи в рамках «функції»; – тип стосунків: діловий, але з урахуванням особливостей членів «Кооперації»; – наявність погоджених критеріїв рефлексивного аналізу спільної діяльності; наявність

	рефлексійного аналізу спільної діяльності.
Проблеми, притаманні даному типу команди:	9, 10, 13 та 14.

І нарешті останній тип команди – це «Команда» (дані табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Характеристика команди «Команда», 2023 р.

Головна характеристика	Основні риси
Об'єднання людей засноване на реалізації спільних цілей, завдань, цінностей та ідеалів. Команді притаманний вищий рівень рефлексивної самоорганізації не тільки в задачних, а й у проблемних ситуаціях. Цьому типу команди властива гармонія міжособистісних і ділових відносин.	– наявність лідера, визнаного колективом; – наявність спільної мети, норм процесу досягнення мети спільної діяльності, зрозумілих і прийнятих членами "команди"; – налагодженість механізму узгодження та критеріальної рефлексії спільної діяльності; – високий рівень рефлексивної самоорганізації колективу; – максимальний рівень самовизначеності до роботи членів «Кооперації» та індивідуальної відповідальності; – вищий рівень професіоналізму членів «Команди» (зокрема здатність конкретизувати одержувані абстрактні норми в технологічному ключі); налагодження механізму узгодження та критеріальної рефлексії спільної діяльності.
Проблеми, притаманні даному типу команди:	відсутні

Подібний тип команди зустрічається зрідка. Найбільш наближеним є, на нашу думку, команда Новоселівської сільської ради, на базі якої працює комунальна установа «Агенція місцевого розвитку територіальних громад Полтавського району» (директор Попова Ю.М.).

Щодо типових ролей членів команди, то зустрічаються як позитивні, так і негативні (додаток В):

Ми зібрали всі хвороби управлінських команд, які доводилося спостерігати:

– «Пасажири автобуса»: кожному важливо тільки доїхати до своєї зупинки, і нікого не хвилюють проблеми водія.

– «Ми і він»: усвідомлення підлеглими глибоких відмінностей інтересів своїх і керівника.

– «Один на полі, всі решта на трибунах»: керівник працює за всіх,

підлеглі спостерігають, зрідка плескають і коментують.

– «Кожен несе свою валізу, але без ручок»: велике навантаження без прав і ресурсів.

– «Хор солістів»: сильні професіонали, але не «заспівані» між собою, не схильні до спільної роботи.

– «Серпентарій однодумців»: працюють у спільній справі за гострої конфліктності між собою.

– «Поважайте мене, нероби, полюбіть мене, тупиці!»: керівник принижує своїх підлеглих, але вимагає високої лояльності до себе, особистої відданості.

– «Грозний батько і налякані діти»: керівник наполегливо залучає підлеглих до загальнофірмових рішень, розправляючись із кожним за помилки, невдачі, помилки.

– «Багато розумних, мало дорослих»: фахівці високого класу на чолі з сильним керівником уникають взяття на себе відповідальності ширшої, ніж їхні прямі обов'язки, ухиляються від ініціатив щодо рішень загальнофірмового рівня, у всьому покладаючись на лідера. Або він сам вважає: «Вони молодці, але тут мені видніше».

– «Негативна селекція»: керівник навмисно добирає заступників, начальників служб із рівнем інтелекту, професіоналізму, який заздалегідь нижчий за свій.

Одне із ключових завдань організатора групового згуртування полягає в корекції членів групи, які реалізують негативні ролі, у бік позитивних ролей. Наприклад, «Критик-Дестуктор» => «Конструктивний критик»; «Цап-Відбувайло» => «повноцінний член групи»; «Аморальний тип» => «Морально врівноважений»; «Мораліст» => «Ідеолог"; «Всезнайко» => «Знавець» тощо. Слід зауважити, що в реальній практиці групової взаємодії не завжди можна повністю ототожнити того чи іншого учасника з однією типовою роллю. Тому доводиться ускладнювати аналіз, вводячи синтетичні ролі. Наприклад, позитивні ролі: «Теоретик-Критик», «Лідер-Генератор

ідей», «Душа компанії-Практик» тощо. Або (негативні ролі): «Всезнайко-Базікало», «Скиглій-Критикан», «Маніпулятор-«Цап-Відбувайло» тощо.

Висновки до розділу 2

Моніторинг стану взаємодії лідера органу місцевого самоврядування з командою, зокрема через аналіз діяльності команди органу місцевого самоврядування дозволив виявити наступні моменти:

Про те, що команда надає внутрішньої впевненості, захищеності, відзначили 59,8 % опитаних посадовців. Щодо можливості професійного та особистісного зростання, то на ній зосереджено 46,8 % респондентів. «У команді знаходяться та приймаються кращі варіанти вирішення проблем» – таку відповідь дали 47,1% опитаних.

З-поміж недоліків командної роботи у виконавчому комітеті Подільської районної у м. ради було названо: з безлічі рішень необхідно обрати лише одне; складно розподілити відповідальність; великі енергетичні витрати членів команди; для командної роботи необхідно багато часу. Щодо функцій, що необхідні лідеру успішно працюючої команди, публічні службовці обрали деструктивні конфлікти переходять в конструктивні, мотивувати всю команду, керувати процесом прийняття рішень.

У розділі представлена типологія команд за категоріальною парою природне-штучне»,що спостерігається в органах місцевого самоврядування, а також подані головна характеристика та опис таких команд, як «Тусовка»,«Гурток», «Загін», «Кооперація та «Команда».

РОЗДІЛ 3
РЕКОМЕНДОВАНІ ІНСТРУМЕНТИ ВЗАЄМОДІЇ ЛІДЕРА З КОМАНДОЮ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Кращі практики створення сприятливого середовища для формування та розвитку лідерства в місцевому самоврядуванні

На даний час органи місцевого самоврядування з метою розвитку ефективного та відповідального управління громадою потребують створення сприятливого середовища для формування та розвитку лідерства. Завдяки розвитку громадського лідерства можна забезпечити більшу ефективність впроваджених рішень, аджесаме активні лідери можуть виявити потреби громади та посприяти їх розв'язаню. Саме створення сприятливого середовища для формування та розвитку лідерства в місцевому самоврядуванні є шляхом залучення до управління громадою широкого кола громадськості, що дозволить зробити процес управління покращити в сторону демократизації відкритості та публічності.

Діяльність органів місцевого самоврядування Полтавського району спрямована на постійне підвищення якості роботи, а також максимальне задоволення потреб громади. З метою створення сприятливого середовища для формування та розвитку лідерства в громаді, пропонуємо скористатися кращими вітчизняними практики. Скористаємося результатами опитування соціологічної групи «Рейтинг», котра щороку проводить Всеукраїнське муніципальне опитування громадян різних регіонів країни на предмет визначення рівня задоволеності роботою місцевих органів самоврядування. Так, на підставі опитування соціологічна група «Рейтинг» визначає індекс якості обслуговування та послуг.

Дані табл. 3.1 демонструють зведений рейтинг обласних центрів України за індексом якості обслуговування й послуг.

Таблиця 3.1

Зведений рейтинг обласних центрів України за індексом «Якість обслуговування та послуг», 2021 р.

Обласні центри	Бали в рейтингу (шкала від 0 до 5)
1. Вінниця	3,6
2. Чернігів	3,3
Хмельницький	3,3
3. Харків	3,2
4. Львів	3,1
Кропивницький	3,1
5. Ужгород	3,0
Одеса	3,0
6. Суми	2,9
Дніпро	2,9
Полтава	2,9
7. Чернівці	2,8

Джерело: сформовано автором за даними [Рейтинг]

Згідно даних табл. 3.1 прикладом до наслідування є досвід міста Вінниця. Нагадаємо, що цей рейтинг складено на основі опитування жителів міст, які оцінювали роботи місцевої влади за 22 видам послуг за 5-бальною шкалою. Зокрема, було оцінено такі види послуг, як: активність апарату управління за участю в проєктах, енергоефективність, комунікації з громадою. Місто Вінниця має гарний результат щодо діяльності державних та недержавних інституцій. Мешканці цього обласного центру відзначили, що Вінницька міська рада рухається у вірному напрямку, є тенденція позитивних змін у розвитку громади.

Окрім того, зазгловує на увагу ще одне цікаве дослідження, проведене в 2021 році, а саме: ініціатива Міністерства розвитку громад та територій України – конкурс «Кращі практики місцевого самоврядування» для органів місцевого самоврядування на всіх рівнях. Так, в переліку пропонованих теми конкурсу були такі:

1. Сприяння єдності та сплоченості громади.
2. Організація системи надання медичних послуг на місцевому рівні

з урахуванням реформи системи охорони здоров'я.

3. Реалізація стратегічних проектів розвитку.

Даний Конкурс є ініціативою європейських країн, а Україна з 2012 р. як держава-член Ради Європи долучилася також до цього Конкурсу. Впродовж 2012 р. по 2013 р. в Україні Конкурс «Кращі практики місцевого самоврядування» було запроваджено Центром експертизи реформ місцевого самоврядування Ради Європи, а з 2014 року за організацію цього конкурсу відповідальним є Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України (Мінрегіон).

Так, для Конкурсу «Кращі практики місцевого самоврядування» було створено конкурсну комісію, що складалася з представників організатора та партнерів Конкурсу, насамперед секретаріат профільного Комітету Верховної Ради України, центральних та місцевих органів виконавчої влади, асоціацій ОМС, міжнародних проектів та програм, а також експертів Програми Ради Європи.

Щодо актуальності конкурсу «Кращі практики самоврядування», то вона виявляється у його суттєвій ролі та внеску саме в розвиток та підтримку місцевого самоврядування. Цей конкурс – це важлива ініціатива, спрямована на визнання й підвищення якості діяльності органів місцевого самоврядування на всіх рівнях. Зокрема, конкурс дозволяє ідентифікувати та визнавати найкращі практики, що є демонстрацією ефективності та інноваційності місцевого самоврядування. Конкурс сприяє обміну досвідом і передачі успішних стратегій і рішень між різними громадами. Через визнання й поширення цих кращих практик, інші органи місцевого самоврядування мають можливість навчитися й застосовувати їх на практиці, що призводить до загального підвищення рівня управління на місцевому рівні.

Цей конкурс стимулює конкурентну атмосферу серед ОМС, що штовхає їх в напрямку пошуку нових та ефективних рішень до покращення якості життя громадян та розвитку територій. Участь у конкурсі є

мотивацією для органів МС до постійного вдосконалення своєї роботи та впровадження інноваційних підходів у свою діяльність.

Щодо оцінювання поданих заявок на Конкурс, то воно відбувається в два етапи:

На першому етапі визначаються фіналісти Конкурсу. На другому етапі визначаються його переможці. Практики, котрі претендують на перемогу, підлягають вибірковій перевірці експертами, які виїжджають на місце з метою перевірки відповідності фактичних результатів практик тому, що описано в заявці. Далі Організатор Конкурсу – Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України – ухвалює рішення про визначення переможців на основі пропозицій конкурсної комісії та з урахуванням результатів перевірки.

Переможці Конкурсу, нагороджені дипломами, мають можливість презентувати свої практики на урочистому публічному заході. Можливість відвідати захід мають представники Уряду України, Ради Європи, міжнародних проектів та програм, асоціацій ОМС, інші партнери Конкурсу, а також ЗМІ. Фіналісти Конкурсу мають можливість взяти участь у великому тематичному заході – Ярмарку ідей. Окрім того, найкращі з практик-переможців Конкурсу отримують ще одну можливість, а саме: бути представленими професійними журналістами в серії тематичних статей чи телевізійних програм. Так, автори найкращих практик стають членами неформальної спільноти, яка об'єднує носіїв успішного досвіду, і отримують можливість підтримки стійких комунікацій між собою.

Щодо інформації про Конкурс, то публікується вона на офіційному веб-сайті Мінрегіону, а також на веб-сайтах партнерів, що дозволяє забезпечити широке ознайомлення зацікавлених осіб із кращими практиками таі створює додаткові можливості в плані популяризації досвіду переможців Конкурсу.

Варто зауважити, що кожного року на Конкурс подається більше, ніж 100 заявок (додаток В демонструє динаміку участі). Згідно даних додатку,

впродовж 2014 по 2021 роки помітне поступове зростання кількості учасників на різних рівнях місцевого самоврядування. Так, у 2014 році у конкурсі взяли участь лише чотири обласні ради, вісім міських рад, а також шістнадцять селищних рад і чотири сільські, селищні, міські ради. А впродовж наступних років відбулася суттєва динаміка зростання участі. Зокрема в 2021 р. в конкурсі взяли участь вісімнадцять обласних рад, тридцять одна міська рада, 52 селищних рад і 50 сільських, селищних, міських рад. З огляду на події в 2022 р. спостерігалися менші показники порівняно із попередніми роками, однак участі у конкурсі не було призупинено.

За допомогою даних в додатку Д відображено лідерство в конкурсі серед громад – учасників громад-лідерів місцевого самоврядування за даним конкурсом у 2020 р. Так, за темою «Влада та громада: інформування, діалог, участь» у номінації «Обласні ради» диплом ІІІ ступеня отримала Полтавська обласна рада «Шкільний громадський бюджет Полтавської області». Щодо номінації «Міськ« ради», то диплом І ступеня отримала Харківська міська рада «Сприяння розвитку громадських ініціатив на базі Школи соціального проєктування та грантрайтингу «Open Grants School», ІІ – Криворізька міська рада; «Трансформація криворізького громадського бюджету як результат діалогу між владою та міською громадою», ІІІ – Рівненська міська рада; «Креативний міський хаб «Майстерня Міста Рівне».

У номінації «Селищні ради» диплом І ступеня отримала Доброславська селищна рада «Ярмарок молодіжних проєктів як яскравий приклад ефективної співпраці влади, громади і бізнесу». Щодо номінації «Сільські, селищні, міські ради об'єднаних територіальних громад», то претендентів вивилося досить багато. Диплом І ступеня поділили: Широківська сільська рада об'єднаної територіальної громади «Створення багатоканальної системи інформування та зворотного зв'язку в сільській місцевості» та Новопсковська селищна рада об'єднаної територіальної громади «Створення умов для

активізації та згуртування жителів Новопсковської об'єднаної територіальної громади задля подальшого розвитку їхнього населеного пункту» Вінницька міська рада об'єднаної територіальної громади «Партисипація молоді для вирішення екологічних викликів». Щодо теми 2. «Покращення якості надання освітніх послуг (дошкільна, середня та професійно-технічна освіта)», то в номінації «Міські ради» стали : Дружківська міська рада «Створення сервісного освітнього методичного центру «SOM-hub»; Харківська міська рада «Кластер неформальної освіти «Kharkiv EDU Cluster»;Чугуївська міська рада «Створення системи освітніх та корекційних послуг для надання всебічної підтримки дітям з особливими освітніми потребами в місті Чугуїв Харківської області», що отримали диплом I ступеня. Позитивним моментом для полтавської області є те, що диплом III ступеня отримала Миргородська міська рада Полтавської області, «Впровадження сучасних освітніх технологій».

Диплом II ступеня у номінації «Селищні ради» вдалося вибороти Новотроїцькій селищній раді «Створення нового освітнього простору у дошкільному дитячому закладі для ефективного впровадження Нової української школи» (Волноваський район, Донецька область). Щодо номінації «Сільські, селищні, міські ради об'єднаних територіальних громад», то диплом I ступеня вдалося отримати Мостівській сільській раді об'єднаної територіальної громади Доманівського району Миколаївської області, «Створення інформаційно-освітніх просторів STEMkids у Мостівській об'єднаній територіальній громаді»; Івано-Франківській міській раді об'єднаної територіальної громади «Інноваційні технології та STEM-проєкти у Центрі освітніх інновацій: розроблення, впровадження та перспективи розвитку в умовах Нової української школи»; Тростянецькій міській раді об'єднаної територіальної громади «Якісні освітні послуги – один із пріоритетних векторів розвитку Тростянецької міської ОТГ (див. додаток Д).

За темою 3. «Формування безпечного, комфортного та привабливого

життєвого середовища» у номінації «Міські ради» диплом І ступеня отримала Славутицька міська рада «Створення муніципального енергокооперативу у Славутичі для будівництва сонячної електростанції шляхом спільнокошту місцевих мешканців». Щодо номінації «Сільські, селищні, міські ради об'єднаних територіальних громад», то диплом першого ступеня виборала Боратинська сільська рада об'єднаної територіальної громади «ЕкоГромада: шлях змін». Аналізуючи дані додатку Д, можна сказати, що в цілому лідерами серед впровадження кращих практик місцевого самоврядування в 2020 році були ОМС Київської області, Донецька, Дніпропетровської, Харківської, Хмельницької. У Сумській області високими були результати Тростянецької міської ради. Варто зауважити, що двічі лауреатами ставали представники ОМС Полтавської області, що є непоганим результатом, проте Полтавська область втрачає в позиціях перед іншими лідерами рейтингу.

Щодо даних конкурсу в 2021 році, то вони продемонстровані за допомогою даних табл. 3.2

Таблиця 3.2

Список переможців конкурсу «Кращі практики місцевого самоврядування» серед територіальних громад у 2021 році

Місце	Орган місцевого самоврядування	Район, область
1	2	3
2021 рік		
Тема «Згуртованість громади»		
Номінація «Міські ради»		
Диплом І ступеня	Дунаєвецька міська рада «Ягідний рай» – успішний приклад кооперації як драйвера розвитку самозайнятості та згуртування сільського населення громади»	Кам'янець-Подільський район; Хмельницької області, м. Дунаєвці
Номінація «Селищні ради»		
Диплом І ступеня	Покровська селищна рада «Підвищення добробуту членів СОК «Медок» Покровської громади через збільшення доданої вартості меду»	Синельниківського району Дніпропетровської області,
Тема «Організація системи надання медичних послуг на місцевому рівні в контексті реформи системи охорони здоров'я»		
Номінація «Міські ради» (від 50 тисяч до 500 тисяч населення)		
Диплом І ступеня	Маріупольська міська рада «Попередження розвитку	Маріупольський, Донецька

	інфекційних захворювань та підвищення якості медичних послуг	

Продовж. табл. 3.2

1	2	3
	шляхом створення «Дитячого регіонального інфекційного центру на базі міської лікарні № 4 ім. І.К. Мацука»	
Номінація «Міські ради» (до 50 тисяч населення)		
Диплом І ступеня	Покровська міська рада «Розвиток медичної інфраструктури, матеріально-технічне забезпечення та доступність медичних послуг»	Нікопольський, Дніпропетровська
	Селидівська міська рада «Впровадження сучасних первинних медичних послуг на території Селидівської МТГ»	Покровський Донецька
Номінація «Селищні ради»		
Диплом І ступеня	Новоборівська селищна рада «Доступність якісних медичних послуг – пріоритет розвитку Новоборівської громади»	Житомирський, Житомирська
Номінація «Сільські ради»		
Диплом І ступеня	Красносільська сільська рада; «Територія ЗДОРОВ'Я». Будівництво центру сімейної медицини з власною сучасною лабораторією та спеціалістами вузького профілю»	Лиманський, Одеська
Тема «Реалізація проектів стратегічного розвитку»		
Номінація «Міські ради» (від 500 тисяч населення)		
Спеціальна відзнака	Львівська міська рада; «Роздільний збір та компостування органіки – екологічний шлях в управлінні відходами»	Львівська, м. Львів
Номінація «Міські ради» (від 50 тисяч до 500 тисяч населення)		
Диплом І ступеня	Дрогобицька міська рада «Розвиток Дрогобича – центру інноваційної медицини, орієнтованої на людину, як основний напрям Стратегії сталого розвитку Дрогобицької МТГ до 2030 року «Центр інноваційної економіки та медицини, орієнтований на людину»	Львівська, м. Дрогобич
Номінація «Міські ради» (до 50 тисяч населення)		
Диплом І ступеня	Чугуївська міська рада «Запровадження комплексного підходу до реалізації проєктів у сфері енергоефективності в Чугуївській територіальній громаді»	Чугуївський, Харківська
Номінація «Селищні ради»		
Диплом І ступеня	Доброславська селищна рада «Доброслав – туристична перлинка Одещини»	Одеський, Одеська
Номінація «Сільські ради»		
Диплом І ступеня	Вакулівська СР, «Цифровізація як фактор стратегічного розвитку та	Криворізького району Дніпропетровської області

	економічного зростання Вакулівської СТГ»	

Таким чином, у 2021 році серед громад флагманами за кількістю відзнак були Івано-Франківська та Тростянецька (Сумська обл.) міські ради. Кожна із рад отримала по дванадцять відзнак. Щодо обласному заліку, то лідерами в ньому були Дніпропетровська область – 34 відзнаки, Харківська – 23, Львівська – 20 [9].

Стосовно 2022 року, то згідно даних Конкурсу [4] були відзначені у наступних номінаціях:

– «Краща практика відповідального лідерства» – відділ кадрової роботи Красилівської міської ради Хмельницької області.

– «Краща практика розвитку взаємопідтримки та згуртованості» – Управління персоналом Львівської міської ради Львівської області.

– «Краща практика створення належних умов для ефективної праці» – сектор персоналу апарату Березанської міської ради та її виконавчого комітет (додаток Е). У 2023 році теж затверджено наказ «Про затвердження номінацій Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики управління персоналом». Оголошено такі номінації [5]:

– «Краща практика розвитку етики взаємодії в команді».
– «Краща практика формування безбар'єрності на робочому місці».
– «Краща практика рекрутингу персоналу в умовах воєнного стану».

Таким чином, спостерігається зростання інтересу до конкурсу з кожним роком, що свідчить про зростання усвідомлення важливості самоврядування та бажання місцевих органів вдосконалювати свою діяльність та демонструвати успішні практики. Подібне зростання кількості учасників у конкурсі свідчить також і про позитивний рух вперед до розвитку місцевого самоврядування в Україні

3.2. Розвиток взаємопідтримки та згуртованості в команді органу місцевого самоврядування

На даний час вагомим фактором в ефективній діяльності ОМС є розвиток взаємопідтримки та згуртованості. У воєнний і повоєнний час передумови згуртованості суспільства можуть бути різноманітними і залежати від конкретної ситуації і контексту. Серед основних передумов згуртованості слід назвати такі (рис. 3.1):

1. *Спільна загроза або ворожа агресія*: присутність загрози або воєнна агресія можуть спричинити формування сильного почуття солідарності та об'єднання нації або громади. У таких випадках, люди можуть відчувати необхідність підтримувати один одного, працювати разом заради досягнення спільної мети й демонструвати взаємоповагу.

2. *Національна єдність і ідентичність:* важливою передумовою згуртованості воєнний і повоєнний час виступає національна єдність та ідентичність. Відчуття належності до спільної культури, історії, мови та цінностей сприяє формуванню єдиного фронту проти ворога чи відновленню суспільства після війни.

3. *Лідерство та мобілізація*: ефективне лідерство і мобілізація нації або громади можуть створити передумови для згуртованості. Сильні лідери, які є авторитетними та здатними мобілізувати людей навколо спільної мети, можуть сприяти об'єднанню та дії всіх членів суспільства.

4. *Соціальна справедливість та рівність:* наявність соціальної справедливості й рівності може згуртувати суспільство. Коли люди відчувають, що їхні права та інтереси захищені, а можливості є доступними для всіх, то вони схильні працювати разом і поділяти спільні цінності.

5. *Гуманітарна допомога і підтримка:* наявність гуманітарної допомоги та підтримки від внутрішніх і зовнішніх джерел може сприяти згуртованості суспільства. Допомога від інших країн, організацій та громадських ініціатив може підтримати і об'єднати людей під час воєнного конфлікту або після нього.

Передумови згуртованості

Рис. 3.1. Передумови формування згуртованості в ОМС у воєнний і повоєнний час, проєкт 2024 р.

Згуртованість в умовах воєнного стану є надзвичайно важливою темою, що прекрасно розуміють в усіх територіальних громадах. Так, 7 червня 2023 року Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування «Асоціація об'єднаних територіальних громад» у партнерстві та за підтримки Програми «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) на базі Платформ «Соціальний захист та згуртованість» провели онлайн-вебінар на тему: «Згуртованість у територіальних громадах в період воєнного часу» [13]. Більше, ніж 347 учасників взяли участь у цьому важливому заході, з метою надання експертної та методичної допомоги громадам, підвищення професійної компетентності працівників органів місцевого самоврядування, надання відповідей на актуальні питання громад щодо згуртованості в період воєнного часу.

Звернемося до досвіду кращих із органів МС. Так, наприклад у Львівській громаді (Львівська міська рада, управління персоналом) зрозумівши важливість стабілізації психологічного стану співробітників заручилося підтримкою та допомогою професійного психолога. Метою, яку переслідувало керівництво, було : зміна атмосферу в команді (єднання та підтримка); поєднання високих стандартів до якісного виконання робочих завдань та професійного розвитку з турботою про психологічний стан публічних службовців міської ради. Щодо практики впровадження, то все почалося насамперед з розробки плану й визначення ключових завдань (рис. 3.3). Доцільними є три основні формати роботи практичного психолога в ОМС (рис. 3.2):

Рис. 3.2. Пропоновані формати роботи практичного психолога в ОМС, проєкт 2024 р.

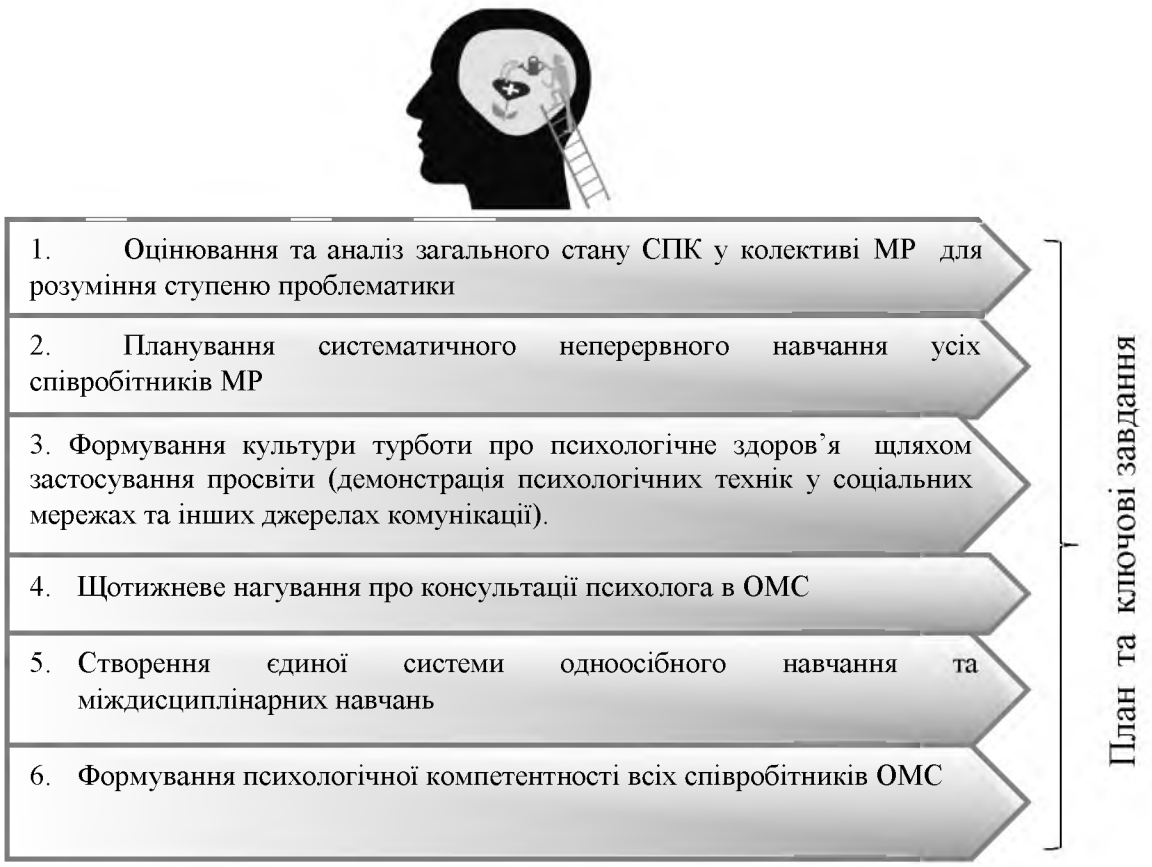

Рис. 3.3. Розробка плану й визначення ключових завдань з метою зміни атмосферу в команді, поєднання високих стандартів до якісного виконання робочих завдань та професійного розвитку з турботою про психологічний стан публічних службовців, проєкт 2024 р.

Яким чином кожен із пропонованих форматів реалізується показано за допомогою даних табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Індивідуальне психологічне консультування, проєкт 2024 р.

Формати роботи практичного психолога		
Індивідуальне психологічне консультування		
Тлумачення	Завдання	Особливості
1	2	3
Це є формою професійної психологічної допомоги у вигляді взаємодії	1. Вирішення нагальних життєвих труднощів. 2. Розвиток, соціалізація та самореалізація особистості.	– Предмет роботи – одна людина з її унікальним внутрішнім світом. – Можливість зосередитися на

компетентного консультанта та клієнта, що базується на повному зосередженні	3. Погодження особистих та соціальних інтересів. 4. Вироблення інших способів поведінки, ідентичних певним	властивостях внутрішнього світу однієї людини. – Повна увага консультанта до клієнта.

Продовж. табл. 3.3

1	2	3
консультанта на унікальності клієнта, що проводиться виключно лише з тим, хто звернувся за консультацією, у ході якої застосовуються адекватні методи та засоби для придбання клієнтом знань собі, навчанню пов'язувати отримані знання з цілями.	життєвим ситуаціям. 5. Вибір та прийняття відповідальності за нього.	– Повна психологічна безпека. – Дотримання конфіденційності. – Ексклюзивність роботи.

Щодо загального принципу індивідуального психологічного консультування, то він є наступним: все, що робить консультант у своїй професійній діяльності, має бути зумовлене інтересами клієнта та спрямоване на його благо. В спеціальній психологічній літературі до консультантів висуваються вимоги як професійні, так і особистісні (організованість, стислість, конкретність, дружелюбність, терпіння). Зметою недопущення вигоряння (фізичного та психологічного спустошення) консультанту необхідно постійно займатися своїм психічним здоров'ям. Однією з професійних вимог ефективного консультанта є освіта, що проводиться за затвердженою програмою.

Довгострокові тренінгові команди передбачають щотижневі зустрічі,що відбуваються впродовж одного місяця. Тривалість зустрічі складає три години, а кількість учасників сягає до 16 осіб. За результатами подібних зустрічей тренер проводить аналіз результатів анонімного опитування зворотного зв'язку учасників навчання. Для цього формату характерною є безперервність навчання. Щодо такого формату, як командні навчання/ зустрічі, то він є ефективним для розширення підготовки та підтримки співробітників ОМС. Подібні навчальні програми можуть реалізовуватися в залежності від ситуації країні.

Зазначимо, що застосування такої практики є доречним в командах

органів місцевого самоврядування, де відчувається потреба психологічної підтримки. Окрім того, це допомагає розвивати емоційний інтелект у працівників. Варто провести спочатку дослідження в органі щодо потреб команди ОМС у психологічній підтримці та, на основі сформованого запиту, визначити заходи,що сприятимуть задоволенню необхідних потреб.

Ще один пропонований варіант застосування кращих практик з метою розвитку взаємопідтримки та згуртованості в команді органу місцевого самоврядування – це налагодження оперативних внутрішніх комунікацій. Завдяки цьому підтримується оперативне інформування, наприклад електронною поштою та через месенджер Telegram. Наприклад, у перші місяці війни для команди Департаментом управління персоналом національної служби здоров'я України було підготовлено цілу низку відеороликів,які акцентували важливість професійної діяльності публічних службовців, мужність українських захисників та необхідність надійної роботи тилу. Потім повернулися до регулярної підтримки внутрішнього порталу та випуску внутрішніх інформаційних продуктів, зокрема – новинного e-mail дайджесту «НСЗУ Teim News та «НСЗУ Teim On Air».

Як один із пропонованих напрямків – це розвиток організаційної культури за нових умов. Можна започаткувати онлайн-зустрічі для обміну досвідом. Новим форматом є підтримка мобілізованих колег – від інформаційної до волонтерської з участю в зборах, придбанням, наприклад, необхідної амуніції. Можна організувати онлайн-аукціони «Свій за свого – сильні разом!» чи за рахунок особистих внесків членів команди.

Висновки до розділу 3

Можливість застосування наведених практик в діяльності органів місцевого самоврядування залежатиме від багатьох факторів, зокрема від наявності фінансування, знань та компетенцій місцевих лідерів, рівня підтримки влади та громадськості. Варто зауважитии, що деякі з наведених

практик можуть бути корисними для органів місцевого самоврядування Полтавської області. Практики, що представлені в конкурсі «Кращі органи місцевого самоврядування» є корисними для вдосконалення своєї командної роботи та досягнення більш ефективного самоврядування. Основні переваги використання таких практик включають: 1) надання прикладу (практики, що визнаються як найкращі, можуть служити візитівкою інших успішних органів місцевого самоврядування. Вони відображають приклади ефективного управління та розвитку громади, що можуть стати інспірацією для громад Полтавщини). 2) провадження передових практик (конкурсні практики яку результат аналізу найкращих досвідів місцевого самоврядування. Використання подібних практик дозволяє громаді впроваджувати передові підходи, методи та стратегії, які вже успішно застосовуються в інших ОМС). 3) Вдосконалення управління (кращі практики можуть допомогти ОМС покращити систему управління персоналом, зокрема в галузі планування, координації, моніторингу та оцінки результативності, що сприятиме більш ефективному використанню людських ресурсів та досягненню стратегічних цілей розвитку). 4) Співпраця та партнерство (конкурсна платформа надає можливість взаємодії з іншими громадами, ОМС, міжнародними організаціями та професійними спілками, що в свою чергу сприяє обміну досвідом, встановленню партнерств та спільному розв'язанню проблем, що стикаються громади).Використання практик конкурсу «Кращі органи місцевого самоврядування» може стати цінним джерелом інформації та вдосконаленням для пошуку надійного інструментарію взаємодії лідера з командою в органі місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ

Якість публічного управління завжди залежала, залежить і буде залежати від професіональної компетентності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. На даний час наукова спільнота чимало уваги приділяє особливостям взаємодії «керівник-співробітники», а особливо проявам такого феномену як лідерство. Ефективність роботи органів місцевого самоврядування залежить від результативності, мотивації посадовців, а от питання щодо того, як їх спонукати до отримання найкращого результату є найактуальнішими питаннями, що постають перед керівниками органів місцевого самоврядування та співробітниками, які працюють в цих органах.

Здійснивши глибокий аналіз теоретичного підґрунтя основ вивчення інструментів взаємодії лідера з командою в органі місцевого самоврядування, а також аналіз стану взаємодії лідера органу місцевого самоврядування з командою, можна зробити такі висновки:

1. Проведений аналіз наукових досліджень, що стосується лідерства в публічному управлінні досить таки великий. Питання, що пов'язані з вітчизняною тематикою висвітлено у працях таких дослідників, як О. Руденко, Л. Столяр (лідерство у державному управлінні); І. Грищенко, Л. Акімової, С. Калашнікової, (підготовка управлінців-лідерів), В. Гошовської, В. Бебіка, М. Гаврилюка, Л. Приходченко, В Ліпінцева.

2. Саме лідерство як феномен управління групою, за умови правильного його використання, може забезпечити результативність та спрямованість на досягнення спільних цілей. Тому посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані постійно розвивати та вдосконалювати свою лідерську компетентність.

Аналіз стану взаємодії лідера органу місцевого самоврядування з командою виявив наступні моменти:

1. У процесі опитування більшість службовців зазначили, що команда – це група людей, об'єднаних для досягнення певної мети (80%), а саме створення команди в ОМС є необхідним для ефективної та результативної роботи та досягнення поставленої мети.

3. На думку посадових осіб досліджуваного органу МС команда надає їм внутрішньої впевненості, захищеності (на думку 59,8 % опитаних службовців). «Команда – це можливість професійного та особистісного зростання» – таку відповідь дали 46,8 % респондентів. А про те, що в команді відшукуються та приймаються кращі варіанти вирішення проблем, – наголосили 47,1% опитаних.

4. Серед можливих недоліків командної роботи у виконавчому комітеті Подільської районної у м. Полтаві ради більшістю було обрано саме великі енергетичні витрати членів команди, а також те, що для командної роботи необхідно багато часу. Щодо функцій, котрі конче необхідні лідеру успішно працюючої команди такі як : деструктивні конфлікти переходять в конструктивні, мотивувати всю команду, керувати процесом прийняття рішень.

5. Серед недоліків команди виконавчого комітету Подільської районної у м. Полтаві ради можна назвати наступні: схильність до терміновості та атаки (можливі раптові заходи, що вимагають оперативного виконання роботи); група як система замикається всередині себе, відділи та підрозділи мало спілкуються між собою; занепокоєння швидко поширюється й стає притаманним більшості співробітників; тенденція до пошуку жертви (розв'язання проблеми – у покаранні слабшого); погане розуміння того, як співробітник вбудований у систему; занадто велика тривожність, щоб бути терплячим, щоб чекати.

6. Найбільше розвинена в команді компетенція «Співпраця з іншими на рівні досвіду (для вирішення стандартних робочих завдань, а от за нових, нестандартних ситуацій компетенція – окремі фрагменти, нестабільна. Людина чітко усвідомлює суть компетенції, демонструє моделі

поведінки, що підтверджують її). Компетенції, як комплексне багаторівневе розв'язання проблем; критичне мислення; креативність; управління людьми; емоційний інтелект; судження та прийняття рішень; клієнтоорієнтованість; когнітивна гнучкість; ефективний пошук рішень перебувають на рівні розвитку, члени управлінської команди володіють компетенцією обмежено. Компетенція вміння вести переговори – початковий рівень. (поведінкові прояви та моделі демонструються зрідка або не демонструються зовсім, співробітники демонструють негативні поведінкові моделі, не розуміють важливості компетенції, не намагаються її застосовувати та розвивати).

7. Виокремлені найбільш типові командні проблеми, як наприклад такі: відчутність відмінностей в розумінні стратегічних цілей, ідеалів і цінностей колективної діяльності; відсутність навичок і/або значущості запозичення позиції (ролі) іншого; несумісність особистісно-професійних поглядів та/або небажання узгодження понять, істотних для реальної практики; недостатня координованість у взаємодії працівників із розв'язання спільних практичних завдань тощо. Окрім того, у роботі представлена детальна типологія команд за категоріальною парою природне-штучне»,що спостерігається в органах місцевого самоврядування,

На підставі аналізу стану взаємодії лідера органу місцевого самоврядування з командою, вважаємо за доцільне внести такі пропозиції:

Узагальнюючи, наведені створення сприятливого середовища для формування та розвитку лідерства в місцевому самоврядуванні орієнтовані на розвиток якісної системи навчання та підготовки майбутніх лідерів, залучення громадської участі та підтримку лідерів, розвиток мережевого лідерства та партнерства, а також використання інструментів оцінки та відстеження роботи лідерів. Саме Реалізація конкурсу «Кращі практики самоврядування» є актуальною, адже сприяє підвищенню ефективності та інноваційності місцевого самоврядування, обміну досвідом, стимулює конкурентну атмосферу та сприяє залученню уваги інвесторів.

Цей конкурс є важливим інструментом для розвитку місцевих громад, і

може бути ефективним досвідом для органів місцевого самоврядування Полтавського району. Конкурс «Кращі практики самоврядування» сприяє залученню уваги інвесторів та міжнародних фінансових донорів до потенціалу громад, а визнання та відзнака переможців конкурсу створює позитивне враження про громади та їхні досягнення, що може привернути увагу інвесторів та сприяти розвитку територій через залучення нових інвестицій та розвиток партнерських проєктів.

Здійснивши глибокий аналіз теоретичного підґрунтя основ вивчення інструментів взаємодії лідера з командою в органі місцевого самоврядування, а також аналіз стану взаємодії лідера органу місцевого самоврядування з командою, можна зробити такі висновки:

7. Проведений аналіз наукових досліджень, що стосується лідерства в публічному управлінні досить таки великий. Питання, що пов'язані з вітчизняною тематикою висвітлено у працях таких дослідників, як О. Руденко, Л. Столяр (лідерство у державному управлінні); І. Грищенко,

Л. Акімової, С. Калашнікової, (підготовка управлінців-лідерів), В. Гошовської, В. Бебіка, М. Гаврилюка, Л. Приходченко, В Ліпінцева.

2. Саме лідерство як феномен управління групою, за умови правильного його використання, може забезпечити результативність та спрямованість на досягнення спільних цілей. Тому посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані постійно розвивати та вдосконалювати свою лідерську компетентність.

Аналіз стану взаємодії лідера органу місцевого самоврядування з командою виявив наступні моменти:

1. У процесі опитування більшість службовців зазначили, що команда – це група людей, об'єднаних для досягнення певної мети (80%), а саме створення команди в ОМС є необхідним для ефективної та результативної роботи та досягнення поставленої мети.

8. На думку посадових осіб досліджуваного органу МС команда надає їм внутрішньої впевненості, захищеності (на думку 59,8 % опитаних службовців). «Команда – це можливість професійного та особистісного зростання» – таку відповідь дали 46,8 % респондентів. А про те, що в команді відшукуються та приймаються кращі варіанти вирішення проблем, –

наголосили 47,1% опитаних.

9. Серед можливих недоліків командної роботи у виконавчому комітеті Подільської районної у м. Полтаві ради більшістю було обрано саме великі енергетичні витрати членів команди, а також те, що для командної роботи необхідно багато часу. Щодо функцій, котрі конче необхідні лідеру успішно працюючої команди такі як : деструктивні конфлікти переходять в конструктивні, мотивувати всю команду, керувати процесом прийняття рішень.

10.Серед недоліків команди виконавчого комітету Подільської районної у м. Полтаві ради можна назвати наступні: схильність до терміновості та атаки (можливі раптові заходи, що вимагають оперативного виконання роботи); група як система замикається всередині себе, відділи та підрозділи мало спілкуються між собою; занепокоєння швидко поширюється й стає притаманним більшості співробітників; тенденція до пошуку жертви (розв'язання проблеми – у покаранні слабшого); погане розуміння того, як співробітник вбудований у систему; занадто велика тривожність, щоб бути терплячим, щоб чекати.

11.Найбільше розвинена в команді компетенція «Співпраця з іншими на рівні досвіду (для вирішення стандартних робочих завдань, а от за нових, нестандартних ситуацій компетенція – окремі фрагменти, нестабільна. Людина чітко усвідомлює суть компетенції, демонструє моделі поведінки, що підтверджують її). Компетенції, як комплексне багаторівневе розв'язання проблем; критичне мислення; креативність; управління людьми; емоційний інтелект; судження та прийняття рішень; клієнтоорієнтованість; когнітивна гнучкість; ефективний пошук рішень перебувають на рівні розвитку, члени управлінської команди володіють компетенцією обмежено. Компетенція вміння вести переговори – початковий рівень. (поведінкові прояви та моделі демонструються зрідка або не демонструються зовсім, співробітники демонструють негативні поведінкові моделі, не розуміють важливості компетенції, не намагаються її застосовувати та розвивати).

12.Виокремлені найбільш типові командні проблеми, як наприклад такі: відчутність відмінностей в розумінні стратегічних цілей, ідеалів і цінностей колективної діяльності; відсутність навичок і/або значущості запозичення позиції (ролі) іншого; несумісність особистісно-професійних поглядів та/або небажання узгодження понять, істотних для реальної практики; недостатня координованість у взаємодії працівників із розв'язання спільних практичних завдань тощо. Окрім того, у роботі представлена детальна типологія команд за категоріальною парою природне-штучне»,що спостерігається в органах місцевого самоврядування,

На підставі аналізу стану взаємодії лідера органу місцевого самоврядування з командою, вважаємо за доцільне внести такі пропозиції:

Узагальнюючи, наведені створення сприятливого середовища для формування та розвитку лідерства в місцевому самоврядуванні орієнтовані на розвиток якісної системи навчання та підготовки майбутніх лідерів, залучення громадської участі та підтримку лідерів, розвиток мережевого лідерства та партнерства, а також використання інструментів оцінки та відстеження роботи лідерів. Саме Реалізація конкурсу «Кращі практики самоврядування» є актуальною, адже сприяє підвищенню ефективності та інноваційності місцевого самоврядування, обміну досвідом, стимулює конкурентну атмосферу та сприяє залученню уваги інвесторів.

Цей конкурс є важливим інструментом для розвитку місцевих громад, і може бути ефективним досвідом для органів місцевого самоврядування Полтавського району. Конкурс «Кращі практики самоврядування» сприяє залученню уваги інвесторів та міжнародних фінансових донорів до потенціалу громад, а визнання та відзнака переможців конкурсу створює позитивне враження про громади та їхні досягнення, що може привернути увагу інвесторів та сприяти розвитку територій через залучення нових інвестицій та розвиток партнерських проєктів.