

**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

26 грудня 2022 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Формування управлінської команди в органах влади»

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Меланченко Тетяна Сергіївна**

Керівник кваліфікаційної роботи

Ірина ШУПТА

Полтава – 2022 року

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМАНД В ОРГАНАХ ВЛАДИ.....	9
1.1. Управлінська команда: поняття, принципи, фактори формування в органах влади.....	9
1.2. Технології формування управлінських команд в органах влади.....	19
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СФОРМОВАНOSTІ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМАНД В ОРГАНАХ ВЛАДИ.....	27
2.1. Аналіз діяльності управлінських команд в органах влади.....	27
2.2. Оцінювання вміння взаємодіяти на рівні команди, вирішувати проблеми завдяки оптимальному поєднанню командних ролей при збереженні сприятливого соціально-психологічного мікроклімату.....	32
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ В ОРГАНАХ ВЛАДИ.....	42
3.1. Використання командотворення як технології забезпечення ефективної роботи управлінського персоналу в органах влади.....	42
3.2. Механізми використання різних інструментів тимібилдінгу в органах влади з метою підвищення ефективності роботи управлінських команд.....	48
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	74

## ВСТУП

В останні роки дедалі більше зростає тенденція до пошуку механізмів управління малою групою в органах влади. Особливу роль в реалізації продуктивної праці органів влади займає управлінська команда. Більшість з нас розуміє, що досягти успіхів, поставленої мети поодиноці неможливо, для цього є необхідним спільна скоординована праця багатьох людей.

В сучасних умовах команда визнається в якості тієї групи, яка забезпечує органи державної влади, місцевого самоврядування конкурентні переваги. Досить часто поняття «команда» тлумачиться невірно. Як правило, використовуючи його, мають на увазі яку-небудь групу людей чи робочий колектив.

Під діяльністю в будь-якому колективі має на увазі особисту відповідальність перед кожним працівником. Вона заключається як в правильному ставленні до спільної справи, так і в енергії, котру працівник витрачає для досягнення мети. Існує велика кількість факторів, що впливають на успіх команди, проте ці два є найголовнішими. Без них взаємодія в колективі буде ускладненою, а співробітники не зможуть працювати на повну силу. Колективи, які працюють на підйомі, спрямовують свою енергію на досягнення командних цілей – так вони стають більш згуртованими. Така концентрація сил навколо спільної справи допомагає долати перепони, неминучі в існуванні будь-якої команди.

Відчуття єдності, що задає спільна мета, позитивно впливає на людину як на командного гравця та на здатність колективу згуртовано працювати як єдиний злагоджений організм.

Багато вітчизняних дослідників відзначають, що термін «команда» несе в собі відбиток особливостей сучасного суспільства та відповідного підходу до психологічних особливостей групового суб'єкта, помічаючи цю головну відмінність команди від колективу – високу організаційну ефективність дій, спрямованих на досягнення поставленої мети.

Управлінська команда – це «група фахівців, які здійснюють повний чи закінчений цикл управлінських функцій в організації. Саме розвиток управлінських команд в органах влади є базовим елементом і фундаментом розвитку ефективності та результативності державних органів влади та органів місцевого самоврядування, проведення всіх інноваційних реформ і перетворень.

Щодо окремих аспектів формування управлінської команди в органах влади, воно досліджувалося низкою вітчизняних і зарубіжних авторів, зокрема: Бевзюк І. [1], Белбіним Р.М. [2], Борщ В.І. [4], Веденіною Ю.Ю., Сакун Л.М. та Різніченко Л.В. [6], Михальновою О.Є., Хрутьбою А.С., Філатовим А.С. [18], Оленіч А.В., Шацькою З.Я. [26], Крюгером В. [12], Макодзей Л.І., Брагіною О.В. [15], Максвеллом Д. [46], Шульженко І.В., Помазом О. М. [41], Шуптою І.М., Воронько-Невідничою Т.В., Плаксієнко І.Л. [42-44] та ін.

**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 кваліфікаційної роботи** є науково-теоретичне обґрунтування формування формування управлінської команди в органах влади.

З метою досягнення поставленої мети автором висунуті наступні **завдання:**

– дослідити теоретичні основи вивчення управлінських команд в органах влади, зокрема з'ясувати сутність поняття «управлінська команда», розкрити принципи та фактори її формування в органах влади, а також охарактеризувати технології формування управлінських команд в органах влади;

– здійснити аналіз стану сформованості управлінських команд в органах влади за рахунок аналізу діяльності управлінських команд в органах

влади та оцінювання вміння взаємодіяти на рівні команди, вирішувати проблеми завдяки оптимальному поєднанню командних ролей при збереженні сприятливого соціально-психологічного мікроклімату;

– окреслити напрями формування управлінської команди в органах влади, а саме через: використання командотворення як технології забезпечення ефективної роботи управлінського персоналу в органах влади та механізми використання різних інструментів тимбілдінгу в органах влади з метою підвищення ефективності роботи управлінських команд.

**Об'єктом дослідження** є процес формування психологічної готовності керівника органу місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу, зокрема на прикладі органів місцевого самоврядування у Полтавській області.

**Предмет дослідження** виступають сукупність методологічних, методичних і прикладних питань формування управлінської команди в органах влади, зокрема в Департаменті охорони здоров'я Полтавської міської ради.

**Методи дослідження.** Методологічною основою досліджень були загальнофілософські методи та принципи пізнання (аналізу й синтезу – для деталізації об'єкта дослідження), абстрактно-логічний з метою узагальнення й формулювання висновків), системний аналіз ефективності застосування командного управління. Комплексний підхід було використано при розробці шляхів та напрямів формування управлінської команди в органах влади. Окрім того, методи аналізу статистично-економічної інформації (табличний, графічний методи); а також методи соціологічного дослідження (спостереження, анкетування та інтерв'ю).

**Елементи наукової новизни** полягають в наступному :

*вперше* : проаналізовано особливості та проблеми формування управлінської команди в органах влади;

*удосконалено* : процес формування управлінської команди в органах влади;

*дістали подальшого розвитку*: методики, методи та технології, що забезпечують формування управлінської команди в органах влади;

**Практичне значення одержаних результатів.** Опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки та пропозиції щодо формування управлінської команди в органах влади для аналізу та вирішення сучасних проблем ефективного управління в органах місцевого самоврядування.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені в Матеріалах Всеукраїнської науково-практичної конференції «Реформа адміністративно-територіального устрою в Україні: реаліта перспективи», що відбулася 29 травня 2019 р. (м. Полтава, Україна) на тему: «Роль та значення місцевого самоврядування в управлінні регіональним розвитком, а також у вигляді публікації «Інструменти тімбілдингу в органах влади», оприлюднені в збірнику матеріалів наукових досліджень молодих учених кафедри публічного управління та адміністрування «Територія науки» (Частина 2) в 2022 році (м. Полтава, Україна).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту роботи становить 67 сторінок. Робота містить 9 таблиць, 13 рисунків та 6 додатків. Список використаних джерел складається з 46 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМАНД В ОРГАНАХ ВЛАДИ

#### **1.1. Управлінська команда: поняття, принципи, фактори формування в органах влади**

Тема створення та розвитку команд входить в десятку найбільш актуальних в сучасному управлінні. Причини зацікавленості до проблематики командотворення зумовлені зростаючою швидкістю змін всередині середовища життєдіяльності людини. На сьогодні ефективну діяльність та конкурентоспроможність сучасних органів влади значною мірою зумовлені якістю, кваліфікацією та ініціативністю їх представників. Саме публічні службовці вони формують людський капітал, що сприяє досягненню цілей органів влади.

Компанія LinkedIn Learning у 2020 році провела дослідження, в якому було зібрано актуальні дані понад 660 млн спеціалістів і понад 20 млн роботодавців, щоб виявити 15 найбільш затребуваних soft та hard skills 2020 року.

Так, лідируючі позиції (топ-5 найбільш затребуваних soft skills) зайняли: креативність, переконання, співпраця, адаптивність та емоційний інтелект [24]. Дійсно, на даний час очевидним є той факт, що високопродуктивні команди можуть досягти більшого. Сильні сторони окремої особистості можуть доповнити сильні сторони колег для найкращого досягнення загальних цілей, а отже – і успіх не забариться.

Процес командної роботи, в першу чергу пов'язаний з діяльністю професіоналів, які займаються управлінською діяльністю в сфері публічного управління та адміністрування та утворюють команду, ефективно взаємодіючи між собою. Головною метою

управлінською команди є досягнення мети, а також ефективно управляти всіма процесами.

На перетині століть склалися умови, що сприяли розвитку управлінських команд нового покоління (рис. 1.1).

На даний час управлінська команда дедалі набуває все більшого значення в соціальних та економічних процесах. Саме вона здійснює специфіку управління, сутність, стабільність, а також ефективність діяльності організації. Однак, в публічному управлінні та адмініструванні поняттю «команда», а тим більша «управлінська команда» приділено недостатньо уваги з боку дослідників.

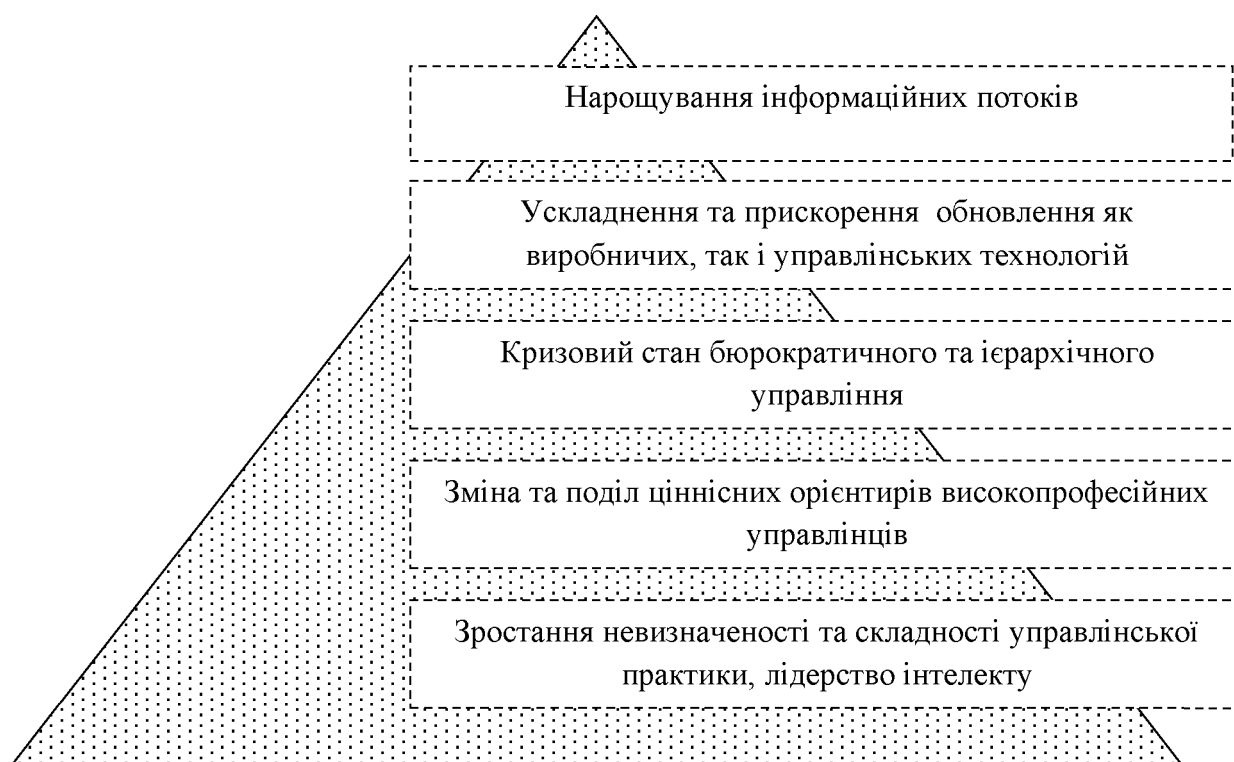


Рис. 1.1. Розвиток управлінських команд у сфері публічного управління та адміністрування нового покоління

В українській мові (керуючись даними, наведеними в Академічному тлумачному словникові) слово «команда» має декілька значень (табл. 1.1).

Тлумачення поняття «командотворення», що прийнято в українській термінології є значно вдалішим, ніж його іноземні відповідники, як-от

наприклад, російське «командообразование», англійське «team building», чи німецьке «teamentwicklung».

Таблиця 1.1

## Значення слова «команда» згідно Академічного тлумачного словника [...]

Слово	Тлумачення	Літературний приклад
1	2	3
Команда	1. Короткий наказ командира за встановленою формою. Чис-небудь розпорядження,	<i>– Нумо, вдармо на той город! ..І команди не чекали [половіці]... Жваво рушили до брам (Іван Франко, XIII, 1954, 371); Вся армія кинулась штурмом до Лук. — В атаку! – лунала команда Івана (Іван Нехода, Хто сіє вітер, 1959, 173). Хриплий голос режисера кричить словами команди (Юрій Яновський, V, 1959, 122). Мов на команду, обі жінки заридали вголос (Іван Франко, III, 1950, 199); В цю мить, мов за командою, вздовж цілої валки заторохкотіли постріли (Олесь Досвітній, Вибр., 1959, 91); Раптом усі, мов по команді, зірвалися з місця й побігли вулицею (Микола Руденко, Остання шабля, 1959, 539).</i>
	висловлене коротко, владно. Віддавати (віддати) команду див. віддавати; Мов (наче, які т. ін.) за командою (на команду, по команді) — разом, водночас, дружно.	<i>Загін залишився під командою Кіндрата Терена (Леонід Юхвід, Оля, 1959, 304).</i>
	2. Керівництво якою-небудь військовою частиною; командування.	<i>Не пішов [Кость] з командою, а зостався при майорові (Квітка-Основ'яненко, II, 1956, 388); Диригент вивів музикантську команду на збірний пункт, куди поспішали члени штабу й рядові командири (Іван Микитенко, II, 1957, 512); Налетівши на військову команду, турбаївці миттю обеззброїли її (Олесь Гончар, Таверія..., 1957, 133).</i>
	3. Невелика військова частина, виділена в окрему одиницю або сформована для якогось призначення.	<i>Деся великодніми святами команда одного з таких катерів пригнала з моря велике парусно-моторне судно (Олесь Гончар, II, 1959,</i>
4. Екіпаж судна, особовий його склад.		

## Продовж.табл.1.1

1	2	3
Команда		73); <i>Кораблі розійшлися так близько, що можна було бачити обличчя команди на зустрічному кораблі (Зінаїда Тулуб, Людолови, II, 1957, 231).</i>
	5. Спортивний колектив на чолі з капітаном.	<i>Капітани футбольних команд «супротивників» потиснули один одному руки (Остан Вишня, День..., 1950, 130); Команди виявилися однакової сили — коли одна забивала гол, то й друга не лишалася в боргу (Юрій Збанацький, Мор. чайка, 1959, 212).</i>
	6. Група людей, що виконує якусь роботу.	<i>Пожежка була ліквідована без допомоги пожежної команди (Юрій Смолич, II, 1958, 81); Машинна команда.. з ранку й до вечора порасться біля машини (Дмитро Ткач, Крута хвиля, 1956, 119); У нього [капітана] — радист, кочегари, матроси, ..А в мене [комбайнера] команда — Оленка та Фрося! (Степан Олійник, Вибр., 1959, 124).</i>

Згідно даних таблиці 1.1., це передусім два основних значення: команда як наказ і команда як група людей, організована для певної мети. Значний інтерес представляє друге значення, проте варто зазначити термін команда не має єдиного змісту, що демонструють дані таблиці 1.2.

Мова йдеться про семантичну 1 Klein E. A. *Comprehensive Etymological Dictionary of the English Language* / Ernest A. Klein. – Amsterdam, New York : Elsevier Pub. Co., 1971. – 845 p 17 влучність, поскільки слово «творити», котре входить до складу поняття, має широкий спектр значень, стосовно того, що можна робити з командою. Так, згідно словника це: «в ході творчої праці викликати до життя що-небудь», «будувати», «накреслювати плани», «робити когось тим, на що вказує іменник», «здійснювати», «викликати появу чого-небудь, утворювати».

Щодо кількості людей в команді визначається обсягом передбачених робіт. Як правило, лідери (менеджери) функціонально і (або) предметно орієнтованих груп фахівців і складають управлінську команду.

На думку Кричевського Р.Л. та Дубовської Є.М., команда визначається як декілька осіб (від 2 до 7), зацікавлених в досягненні цілі, котрі розподіляють між собою обов'язки робочого процесу [14].

*Таблиця 1.2*

**Тлумачення поняття «команда» різними зарубіжними та вітчизняними науковцями**

Автор	Тлумачення та коментарі	Джерело
Дж. Катценбах, Д. Сміт	Група з 3-8 осіб, яка має спільну мету, щодо вибору, визначення та прийняття якої бере участь кожен із її членів. Кожен учасник команди, окрім своєї персональної відповідальності, несе відповідальність і за результат всієї команди в цілому.	[45]
Таранюк К.В., Кобушко Я.В.	Команда – це невелика група людей, що прагнуть до досягнення спільної мети та постійно взаємодіють і координують свої зусилля.	[35]
Муха Р.А.	Команда – це група креативних людей, згуртованих навколо одного лідера, що займаються спільною справою із задоволенням, сполучають свою особисту мету із загальною, і свідомо взаємодіють один з одним для її досягнення, а результатом їхньої справи є якісно новий продукт.	[23]
Шведа Н.М.	Команда – це невелика кількість співробітників, які володіють взаємодоповнюючими знаннями, вміннями, навичками і зусилля яких сконцентровані на загальному завданні. Щоб вирішити це завдання, що має істотне значення для успіху всієї організації, члени команди ставлять цілі, які треба досягти, і розробляють робочу стратегію, за яку вони беруть на себе спільну відповідальність.	[39]
Москаленко В.О.	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.	[19]
Комарова К.В.	Команда – це група людей, які взаємодіють між собою і координують свою роботу для досягнення загальних цілей. Члени команди залежать один від одного щодо інформації, ресурсів і навичок, тому вони прагнуть об'єднати свої зусилля для досягнення спільних цілей.	[11]

*Джерело: [систематизовано автором]*

Дослідження низки авторів свідчать про те, що більш згуртованою буде

команда, котра має малочисельний розмір, це означає, що учасники активно взаємодіють між собою, отримують більше задоволення від спільної праці, прагнуть пристосуватися один до одного. У великих командах (12 і більше осіб) спостерігаються відмінності в поглядах, проявляються конфліктуючі підгрупи. У скрамі (підхід до управління проєктами для гнучкої розробки програмного забезпечення) теж говориться про те, що до команди може входити від 3 до 9 осіб. На нашу думку, при формуванні команди необхідно враховувати фактори, які дають можливість рахуватися з потребами членів команди, а не просто брати до уваги довільні цифрові значення, зокрема:

- Досить широкий перелік навичок – кросфункціональність.
- Учасники команди працюють лише в одній команді.
- Стабільність роботи – людина бере участь в команді достатньо тривалий проміжок часу.
- Багатоманітність думок – достатньо широкий спектр ідей, вірувань, тендерів та життєвого досвіду є корисними для креативності та багатоманітності підходів.

Коли ж команда сформована, тоді до уваги беруться інші фактори:

- Психологічна безпека: середовище є сприятливим для того, щоб учасники команди могли обмінюватися ідеями (див. *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*).
  - Колективний розум команди, що суттєво корелює з середньою чутливістю учасників команди (див. *Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups*).
  - Рівність в спілкуванні – найбільш експресивна людина в команді висловлюється максимум вдвічі частіше, ніж найтихіша (див. *The New Science of Building Great Teams Equal Communication* и *Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups*).
  - Відкритість до нового та бажання вчитися (див. *Wisdom of Teams*).
- Варто згадати дослідження Д.У. Кейрсі, де автор говорить про те, що

команда буде спрацьованою, якщо володітиме психологічною сумісністю. Дослідник відзначає, що саме психологічна сумісність є інструментом технології формування будь якої команди [10].

Проте численні експерименти показали, що далеко не кожна групова взаємодія сприяє максимальній реалізації професійного та творчого потенціалу кожного із співробітників. Ефект групової фасилітації є можливим лише за наявності психологічної та професійної учасників групи. Звідси сутність командо творення, що закладається в гармонійному поєднанні різноманітних індивідуальних стилій, підходів, характерів, психотипів та установок стосовно конкретної проблеми, щодо вирішуваної задачі чи реалізованого проєкту. Больш того, командний ефект досягається як раз за рахунок відмінностей поглядів і точок зору, а не їх схожості [5; С. 407–408.]

Отже, у вітчизняній та зарубіжній теорії управління поняття «команда» має різноманітні уявлення. У всіх визначеннях є певні схожості, а також певні відмінності. Дослідники акцентують увагу на тих ознаках, котрі вважають головними.

В реаліях публічного управління та адміністрування командний метод роботи є більш ефективним, аніж використання жорсткої адміністративної форми управління. В органах влади починають створювати управлінські команди, що є носіями креативного мислення та творчих перетворень, проте це доволі непроста справа, адже потребує відповідних змін всієї кадрової політики відповідних органів та побудови оперативної системи управління персоналом. У зв'язку з цим на даний час актуальним є питання про управлінську команду. Для цього перш за все прояснити характеристики управлінської команди.

Так, зокрема Гапоненко А. Л. вважає, що управлінська команда – це взаємодіюча згуртована група керівників, яка, самоорганізуясь, гнучко розподіляючи між собою функції, проявляючи творчість і відповідальність, бере на себе зобов'язання по досягненню спільної мети і домагається високих

результатів управління. Це досягається за допомогою об'єднання турботи про задоволення життєвих потреб як підлеглих співробітників, так і своїх власних потреб з ефективною роботою організації в цілому [Гапоненко].

Натомість на думку дослідників Помаза О.М. та Шульженко І. В.: «Управлінська команда складається з топ-менеджерів, тобто це певна група людей, які відповідають за постановку й успішну реалізацію завдань стратегічного розвитку організації [41; с. С. 25].

Такі дослідники, як Шпортько Г.Ю. та Карабаш А. Г. вважають, що : «Управлінська команда – це група взаємодоповнюючих фахівців-управлінців, які пов'язані між собою чітким розумінням місії, мети і методів управління, здатні здійснювати повний закінчений цикл управлінської діяльності в організації, проявляючи творчість, беручи на себе відповідальність і задовольняючи особисті потреби і інтереси» [40].

Беручи до уваги точки зору різноманітних досліджень, проведених у багатьох країнах, існують наступні характеристики команди (рис. 1.2):



Рис. 1.2. Характеристика команди

В зарубіжній літературі поняття «управлінська команда» носить популярний характер, що демонструють дані таблиці 1.3, котра наводиться далі. Так, наприклад Д.Г. Бойет дає наступне визначення управлінської

команди: «Управлінська команда – це група людей, в якій учасники обмінюються поглядами, кожен з яких дає більший об’єм інформації та знань про стан справ в організації [23].

*Таблиця 1.3*

**Тлумачення поняття «управлінська команда» в зарубіжній  
науковій літературі**

Автор	Тлумачення	Джерело
Д.Г. Бойет	Управлінська команда – це група людей, в якій учасники обмінюються поглядами, кожен з яких дає більший об’єм інформації та знань про стан справ в організації	[3]
Фішбейн Д.Е.	Управлінська команда – це група людей, яка створена для прийняття рішень за всю організацію, та несе спільну відповідальність.	[31]
Швальбе Б., Друкер П.Ф.	Управлінська команда – це само організована система, в якій члени команди самостійно формують принципи побудови та функціонування команди.	[14]

В управлінській команді важливе місце займає розподіл ролей, вони допомагають опрацювати, виконувати поставлені задачі та досягати цілей. При виборі шляху командної роботи необхідно змінити ментальність кожної окремої людини (від виконавців до менеджерів) і всієї організації в цілому. Культурна й соціальна атмосфера, що дозволяє реалізувати переваги сучасної командної роботи, приносить набагато кращий результат, ніж окрема праця такої ж самої кількості людей за рахунок синергії.

Нас зацікавило питання застосування командного менеджменту в контексті цієї теорії. В 1991 р. відомий економіст і спеціаліст в галузі демографії Н. Хоув та історик В. Штраус незалежно один від одного створили «теорію поколінь». Як зазначають вітчизняні дослідники О. Дума та М. Хім, управління працівниками різних поколінь насамперед відрізнятиметься за підходами до мотивації та побудови міжособистісних комунікацій між керівником та працівником. Для цього необхідним є вивчення цінностей кожного покоління та дослідження факторів, що

мотивують та демотивують працівника на робочому місці (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

**Матриця цінностей та мотивації поколінь X, Y, Z [9; С. 74-79]**

Група	Цінності	Мотивація	Демотивація
X	Баланс між роботою та вільним часом, сімейні цінності, авторитет старшого покоління, індивідуалізм, гнучкість у діях та прийнятті рішень, прагматики, покладаються на власні сили	<i>Матеріальна:</i> висока заробітна плата <i>Нематеріальна:</i> кар'єрний ріст, наявність ментора	Неструктуроване управління, нечіткі цілі, перешкоди кар'єрного зростання, несправедливість
Y	Сімейні цінності, особисті зв'язки, постійний пошук шляхів саморозвитку, взаємна лояльність, оптимізм, цінують різноманітність та толерантність, командні гравці, знаходяться в пошуках духовних орієнтирів та їх усвідомлення, цінують мережу особистих контактів, постійний пошук нових викликів не відповідають очікуванням представників покоління	<i>Матеріальна:</i> заробітна плата та додаткове преміювання за досягнення <i>Нематеріальна:</i> самореалізація, постійне навчання, нові виклики, де можна себе проявити	Відсутність перспектив самореалізації і подальшого навчання, методи управління та способи виконання завдань застарілі або не відповідають очікуванням представників покоління
Z	Індивідуалісти, поточний результат важливіший за довгостроковий, комфорт, прагнення до постійного пізнання невідомого, глобальність мислення та усвідомлення глобальних проблем, виступають адвокатами соціальної справедливості та турботи про навколишнє середовище, прагнуть до єднання цінностей з близькими та організацією, в якій працюють	<i>Матеріальна:</i> достатня заробітна плата, преміювання за досягнення <i>Нематеріальна:</i> увага до особистості, грамоти, нагороди і подяки за незначні досягнення і приналежність до організації, яка відповідає цінностям особи (турбота про незахищені верстви населення, боротьба зі змінами клімату, висадка дерев, соціальні проекти на робочому місці)	Відсутність вільного часу, невідповідність дій організації нормам моралі, або порушенням «внутрішнього етичного кодексу» представника покоління, занадто чіткі інструкції до виконання, відсутність свободи дій на робочому місці, необхідність ведення постійних переговорів, участь в «офіційних» нарадах тощо (необхідність постійної комунікації)

Як демонструють дані представленої табл. 1.3, представники покоління Y мають чітку мотивацію до самореалізації, зростання професійних якостей та роботи з новими викликами, що становлять основу нематеріальної

мотивації цього покоління. Натомість у покоління Z, яке з кожним роком займатиме все більшу частку в структурі ринку праці, домінують чіткий індивідуалізм, прихильність до вирішення глобальних проблем та необхідність у єдності особистих та організаційних цінностей. Натомість представники покоління X є менш орієнтованими на командну роботу, вони є індивідуалістами – прагматиками, які покладаються на власні сили. Тобто, найбільш орієнтованими на командні методи роботи є представники покоління Y.

## **1.2. Технології формування управлінських команд в органах влади**

Сучасна система органів влади, як і будь-яка інша сфера людської діяльності не є бездоганною. Зокрема можна констатувати низку негативних тенденцій: висока конкуренція; відсутність налагодженої системи обміну інформацією та досвідом у питаннях, що стосуються всіх підрозділів органу публічного управління; відсутність налагодженого діалогу представників органів публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства.

Механізмом подолання зазначених тенденцій є сучасні технології командного управління. На практиці публічного управління та адміністрування використання командних технологій в першу чергу пов'язане зі змінами авторитарної системи управління в принципово іншу, в якій домінує колективна співпраця. Причини змін можна знайти в подоланні негативних тенденцій, характерних для сучасної системи публічного управління та адміністрування.

Перша тенденція заключається у високій конкуренції в органах влади. Високу конкуренцію мають особи, які займають посади керівників, це погіршує діяльність владних

структур і посилює боротьбу за «місце під сонцем». Щоб державні службовці зрозуміли, що лежить на них відповідальність, а також згуртувати й формувати єдину стратегію успіху допоможе у процесі формування управлінської команди.

Друга тенденція – відсутність налагодженої системи обміну інформацією та досвідом щодо питань, що стосуються всіх підрозділів органу публічного управління. Часто зіштовхуємося з ситуацією, коли держслужбовці професійно здійснюють свою діяльність стосовно одного відділу, проте недостатньо добре уявляють, як в цілому працює система. В даній ситуації формування управлінської команди дозволить керівникові залучити кожного співробітника до діяльності й дасть можливість висловити власні ідеї та пропозиції.

Третя тенденція – відсутність налагодженого діалогу представників органів публічного управління, бізнесу та громадянського суспільства, в ході якого вони обмінюються інформацією, довідом, напрацьовують управлінські рішення, спрямовані на задоволення суспільних потреб. Управлінська команда, створена з представників зазначених сторін, може стати однією з ефективних форм взаємодії між суспільством, владою та бізнесом.

Четверта тенденція – відсутність спільної діяльності різноманітних підрозділів органу публічної влади над вирішенням соціально значущих задач. Спільна мета стає важливішою за цілі окремого держслужбовця, так як вона об'єднує членів команди й створює атмосферу взаємної довіри, за якої легше залагоджувати виникаючі конфлікти, закладати надійний фундамент для розвитку, щоб, не дивлячись на низькі темпи відновлення складу та мінімуму фінансових важелів, успішно проводити в ній необхідні перетворення. Для подолання перерахованих негативних тенденцій, на нашу думку, необхідно створити умови для формування управлінських команд в органах влади, вдосконалити систему підготовки професійних кадрів управлінських команд; розробити систему навчання спеціалістів

командної діяльності. Як показує практика, можна виокремити шість етапів формування та розвитку управлінської команди в органах влади.

I етап передбачає формування структури управлінської команди, коли визначається кількісний склад групи й напрями діяльності. Багатьма дослідниками доведено, що чим менше членів управлінської команди, тим краще нею керувати. Згідно Дж. Грейкунаса, від збільшення чисельності працівників зростає кількість спірних питань, а отже, звертань щодо їх вирішення до керівника. Так, якщо керівникові підпорядковується 4 (чотири) виконавці, то кількість звернень складе 44 за день, якщо 5 – 100, якщо 6 – 222, якщо 15 – 245 970 звернень [25 с. 245].

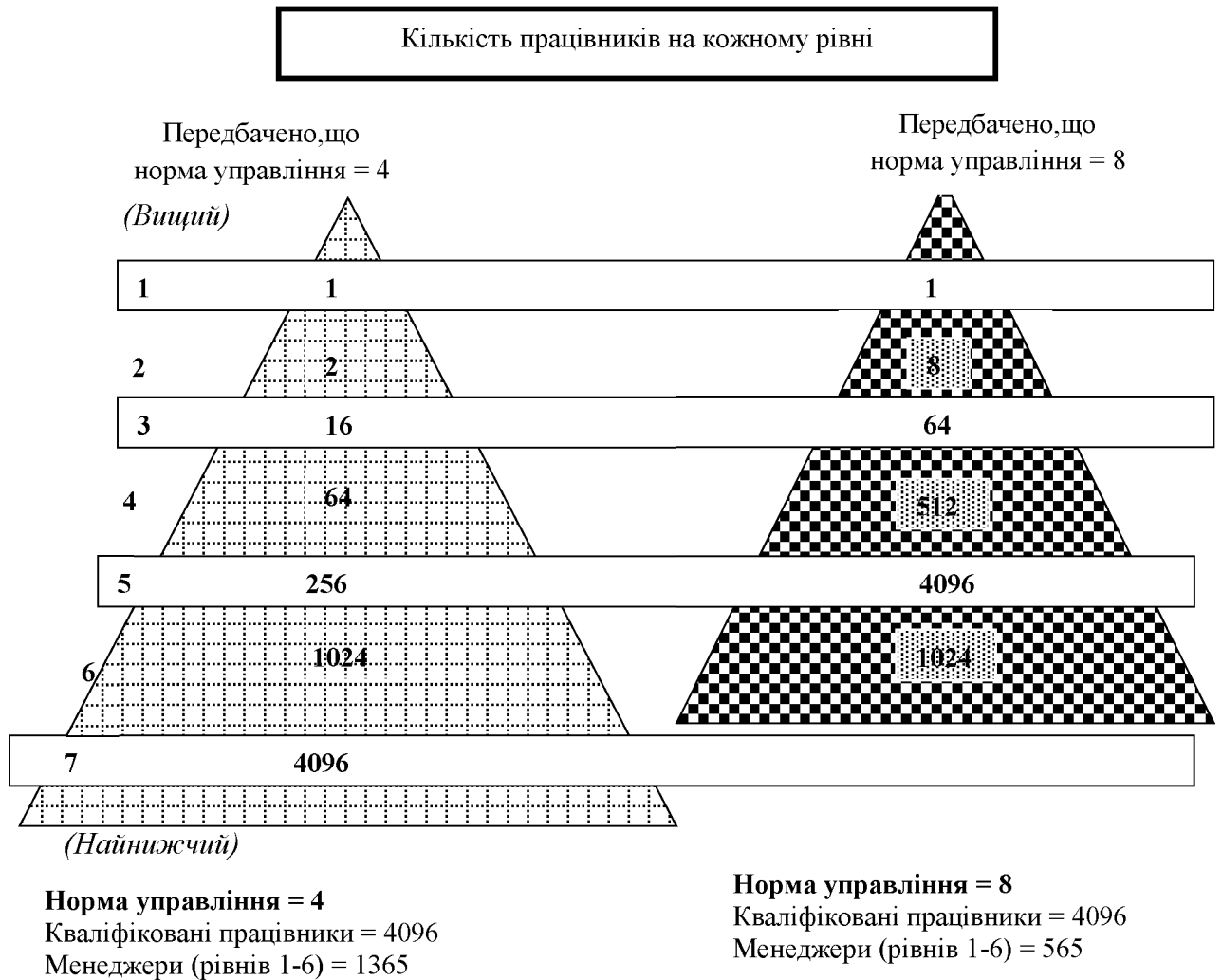


Рис. 1.3. Порівняння різних норм керованості [25, с.247]

Для управлінської команди необхідні відповідальні,

креативні, професійні кадри. Це повинні усвідомлювати не лише керівник, проте й самі учасники управлінської команди. Команда не тільки колективно напрацьовує критерії підбору персоналу, проте ще й тримає орієнтир на індивідуальні особливості кожного з учасників, розподіляючи функціональні задачі під здібності конкретної людини, а не навпаки, як це часто доводиться спостерігати в бюрократических структурах.

II етап – це підбір персонала. Завдяки створенню механізму управлінського партнерства можна якісно здійснювати взаємодію між різноманітними сферами суспільної діяльності й передбачає високий рівень усвідомлення між членами управлінської команди. Це дозволяє нейтралізувати більшість негативних протиріч, властивих відносинам держави й громадянського суспільства, змушених діяти в рамках єдиної державної вертикалі управління, проте без наявності базових для взаємодії офіційних суспільних договорів. На даному етапі основна увага зосереджена навколо згуртування, команда починає розуміти, що крім особистих інтересів необхідно рахуватися й з колективними.

III етап – формулювання чіткого курсу (колективних цілей, напрацьованих на основі особистих цілей) і перспектив. Якщо управлінську команду надихає велика мета, для неї нема нічого неможливого. Так, чим вищими є очікування від людей, тим краще вони себе проявляють. Якщо керівник ставить перед членами управлінської команди складну задачу, тримаючи всю управлінську команду в рамках високих стандартів, то вони зможуть її вирішити. Важливою складовою для успішного функціонування управлінських команд є соціально-психологічний клімат. Якщо клімат сприятливий, то буде відбуватися міжособистісна взаємодія, підвищується ініціатива й добросовісність членів управлінської команди. За несприятливого неблагоприятном соціально-психологічного клімату частота й ступінь взаємодії членів управлінської команди зменшуються, а це може призвести в кінцевому

підсумку до розпаду управлінської команди. Важливими складовими на цьому етапі є згуртованість управлінської команди та узгоджуваність прагнень кожного учасника із загальними цілями й цінностями управлінської команди. Для цієї стадії характерні фази переходу: від керівництва управлінською командою до самоуправління; від конфронтації до співробітництва між працівниками; від орієнтації тільки на особисті цілі до колективних цілей, в яких оптимально відображені й особисті; від розуміння та відчуття реальних вигод від праці в управлінській команді.

IV етап – розробка правил і норм (стандари, положення), відносин влади й підлеглості. Поступова заміна формальних відносин неформальними формами взаємодії є необхідною. В управлінській команді панує влада всіх над всіма, оскільки вона спирається на норми й правила колективної діяльності, сформовані й сформульовані учасниками управлінської команди. Ситуація, коли кожен член управлінської команди є рівним серед рівних, може бути досягнута тільки між людьми рівною мірою творчими, ініціативними, володіючими багатими професійними знаннями й досвідом. Тому в управлінській команді влада повинна бути не ієрархічною, а розподіленою. Саме управлінський професіоналізм визначає формування такого особливого командного стилю взаєностосунків, який направлений на підвищення ефективності діяльності управлінської команди.

Що стосується діяльності керівника управлінської команди слід скористатися висловлюванням китайського філософа Лао-цзи (VII в. до н.е.): «Найкращі вожді – це ті, існування яких народ не помічає. За ними йдуть ті, яких люди хвалять, поважають та осипають почеснями. Потім йдуть ті, яких люди бояться, і, нарешті, ті, яких люди ненавидять» [20]. Як правило, до учасників управлінської команди повинно прийти розуміння командної роботи, яке можна представити у вигляді перехідних фаз (рис. 1.4).

V етап – організаційна підтримка у вигляді: інформації,

навчання та винагородження.

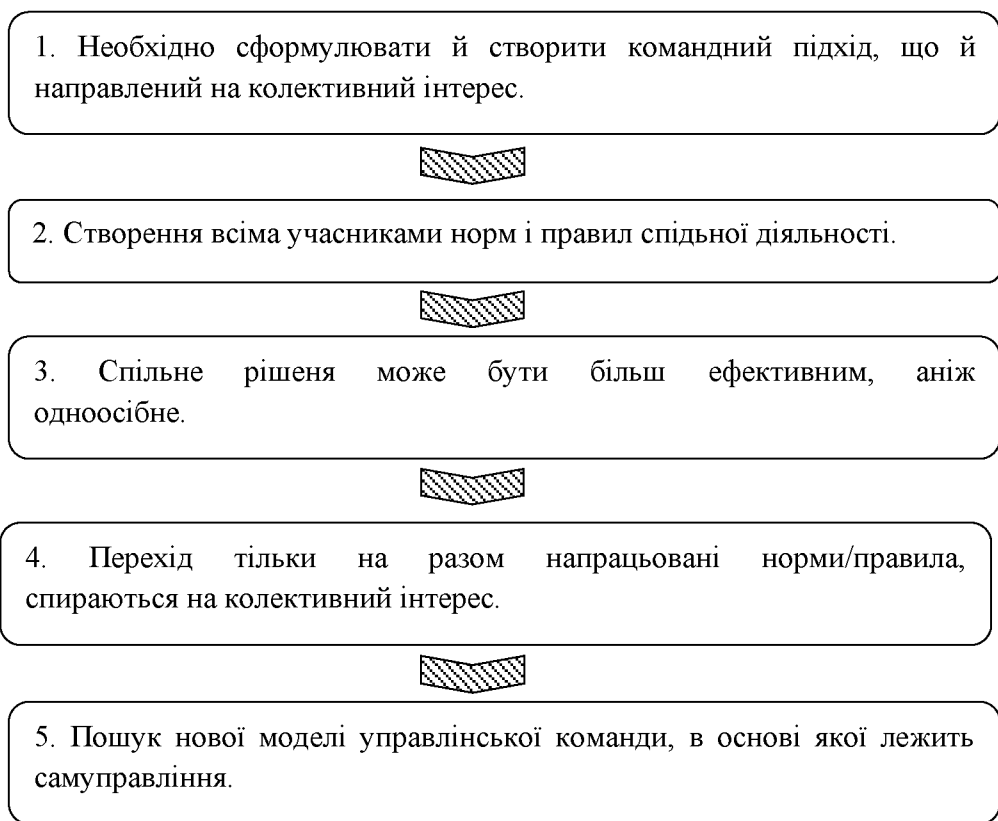


Рис. 1. 4. Перехідні фази в якості розуміння командної роботи

Спільна робота доволі швидко приносить усвідомлення невідповідності своїх уявлень и реальних можливостей, причому відбувається це самостійно та є додатковим стимулом до навчання. Навчання в справжній команді вважається необхідним і для колективу, і для спеціаліста, поскільки нарощування особистої майстерності персоналу забезпечує постійні трансформації та перетворення самого органу публічної влади, необхідні для її успішної діяльності. Озброєна людина новими знаннями може легко впоратися з проблемами, пропонуючи нові ідеї.

VI етап – розвиток управлінської команди (мається на увазі розробка ефективної системи навчання, щодозволяє керівникові управлінської команди працювати з кожним членом управлінської команди індивідуально).

Етапи побудови управлінської команди неможна розглядати

як жорстко встановлену шкалу змін, однак практика говорить про послідовність подій в діяльності публічних службовців, об'єднаних в команду, що має тенденцію до повторення. По суті, формування команди проходить завжди через підготовчий етап, етапи адаптації та усвідомлення. Деякі фактори визначають стратегію формування управлінської команди в органах влади. Найбільш значущими серед них є [32]:

1. Наявність соціального замовлення. Даний фактор визначає, якою професією володіє фахівець в управлінській команді, покладені обов'язки, доступність необхідних засобів, інформації.

2. Рівень складності сложности задачі. Специфіка вимог до рівня професійної компетентності учасників управлінської команди, а також до особистісних рис кожного члена команди.

3. Специфіка зовнішніх умов. Одна із головних функцій управлінських команд – визначення стратегічних цілей і шляхів їх досягнення в умовах стрімких змін.

4. Особистість керівника команди. Професіоналізм лідера, його стиль роботи складають основу при підборі кадрів, у напрацюванні таких правил спільної діяльності, в такому розподілі ролей між членами управлінської команди, котрі забезпечили б найбільш ефективну діяльність команди при виконанні поставлених задач.

Таким чином, в умовах побудови соціально-економічних, науково-технічних та управлінських проблем, актуальним є необхідність пошуку нових підходів до організації управлінської праці публічних службовців, відповідальних за рішення даних проблем. Одним із таких підходів виступає командне управління, що передбачає формування управлінських команд. На сьогодні формування управлінської команди виступає основним фактором, сприяючим подоланню негативних тенденцій, характерних для сучасної системи

державного управління. Формування та становлення управлінських команд в органах влади передбачає: формування структури управлінської команди, підбір персоналу, формулювання чіткого курсу, розробка правил і норм, відносин влади і підлеглості, організаційна підтримка, розвиток управлінської команди. Стрижнем розвитку управлінської команди є мета, що мотивує весь колектив, а направляючою силою – керівник як лідер колективу, акцентуючий особливу увагу на підтримці дисципліни, поскільки вона є передумовою успішного просування до мети.

### **Висновки до розділу 1**

Громадськість очікує від органів влади ефективного та відповідального управління, спрямованого на задоволення потреб кожного громадянина зокрема. Ефективна команда в органах публічної влади повинна забезпечити керівництву професійну підготовку та виконання політичних рішень. Досягнення названих цілей багато в чому залежить від існуючого стану державного апарату, його компетентності та готовності до вирішення поточних і стратегічних задач, а наявність механізму для оцінювання рівня зрілості системи органів влади та діагностики діяльності органів влади є необхідною передумовою для ефективної організації органів публічної влади.

У представленому розділі було розглянуто сутність поняття «команда», «управлінська команда», проаналізовано характеристики команд, виокремлено фактори та принципи побудови управлінських команд.

Окрім того, досліджено етапи розвитку команд різними дослідниками, як вітчизняними, так і зарубіжними. Було проаналізовано етапи та стратегії формування управлінських команд.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ СФОРМОВАНOSTI УПРАВЛІНСЬКИХ КОМАНД В ОРГАНАХ ВЛАДИ

#### 2.1. Аналіз діяльності управлінських команд в органах влади

Однією із найбільш затребуваною з-поміж особистісних рис сучасного фахівця, поряд з професіоналізмом, є здатність взаємодіяти в команді. Ключовим фактором ефективної роботи команди є здатність кожного її члена «працювати на результат». Можливість працювати в команді дає кожній людині величезну особистісну підтримку та перспективи зростання. Проте є й несправжні команди, в діяльність яких керівник вкладе тіньовий сенс дієслова «командувати». Команда – це не група людей, якою можна командувати. Команда – це групи фахівців, зацікавлених в досягненні спільного результату. Вона жодним чином не подавляє індивідуальність окремого її члена. Для того, щоб визначити наскільки ефективно сформована команда співробітників Департаменту охорони здоров'я Полтавської міської ради, було складено перелік запитань, який дозволив з'ясувати, що для них означає команда, які існують сильні сторони (+) та чи є недоліки (-).

В дослідженні взяли участь п'ятнадцять осіб (анкета міститься в дод. А). Було отримано наступні результати (рис. 2.1) :

1. Щодо визначення поняття «команда», більшість співробітників відзначили, що це група осіб, об'єднаних задля досягнення певної мети (77,9 %)

2. На їх думку, створення команди в департаменті є необхідним для налагодження ефективної та результативної праці.

3. Гарним результатом створення команди співробітники вважають досягнення поставленої мети.

4. Серед переваг командної діяльності їх установи є наступні показники:

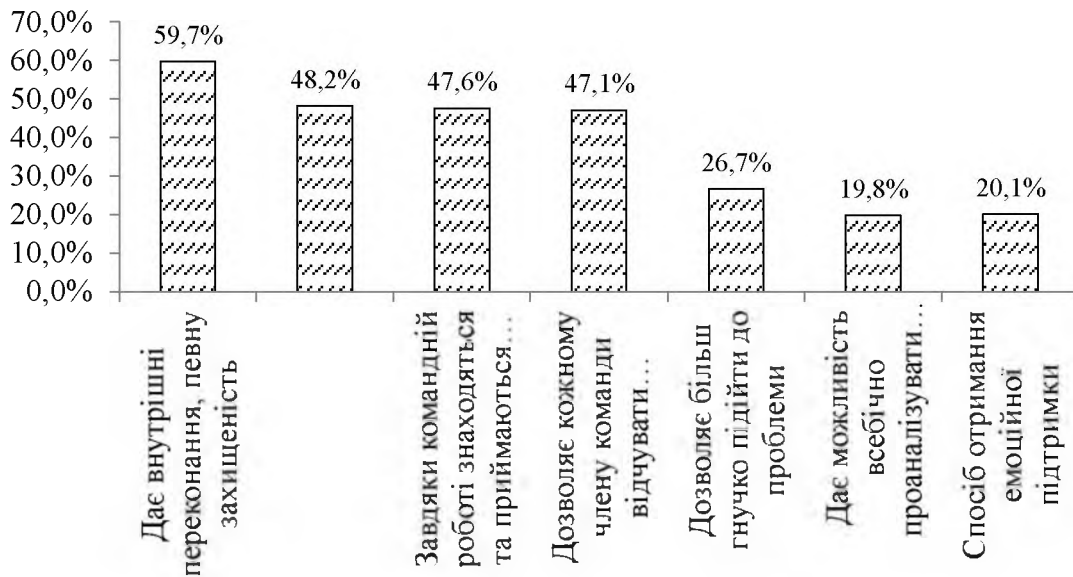


Рис. 2.1. Переваги командної роботи (на думку співробітників Департаменту охорони здоров'я Полтавської міської ради), 2022 р.

5. Щодо слабких сторін (мінусів) командної роботи, респонденти досліджуваного Департаменту назвали великі енергетичні затрати членів команди (на думку більшості опитаних; рис. 2.2).

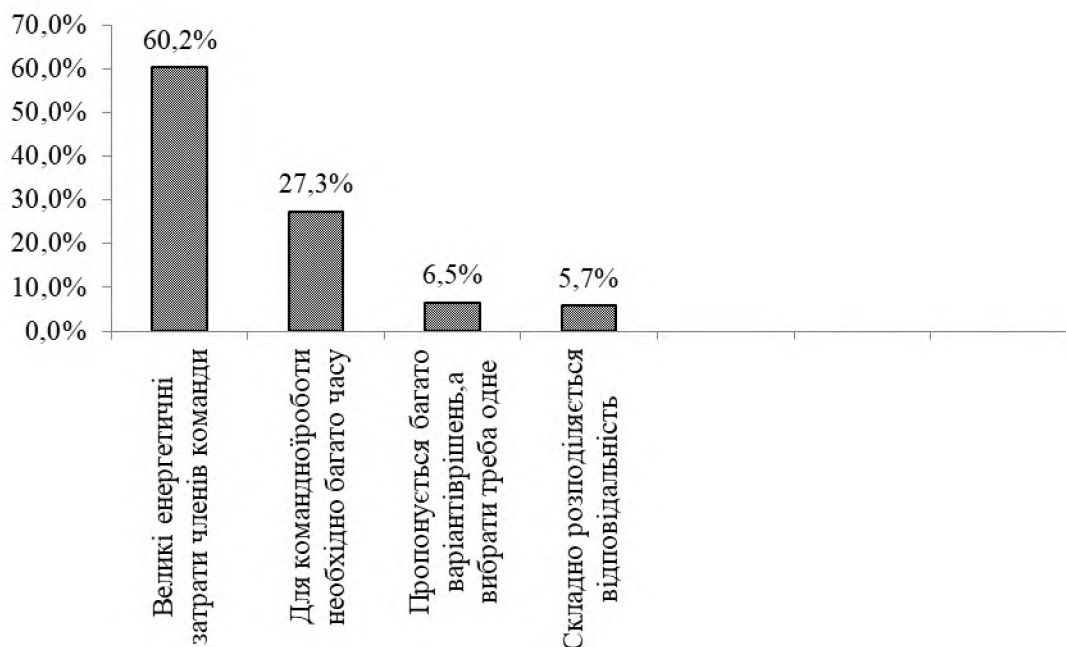


Рис. 2.2. Слабкі (негативні) сторони командної праці, 2022 р.

6. Щодо функцій, що необхідно виконувати керівникові успішної команди, то це (табл. 2.1; дод. А):

Таблиця 2.1

**Функції, що необхідно виконувати керівникові успішної команди**

Функції	Думки респондентів	
	Кількість відданих голосів	у %
1. Організувати процес ухвалення рішень	12	79,80
2. Контролювати членів команди	6	39,30
3. Ставити цілі, визначати терміни виконання	7	47,00
4. Мотивувати всю команду	8	52,3
5. Заохочувати успіхи, відзначати досягнення	5	33,00
6. Керувати процесом ухвалення рішень	5	32,8
7. Вирішувати деструктивні конфлікти, переводячи їх в площину конструктивності	12	79,8
8. Налагоджувати ділові комунікації	3	20,00
9. Мотивувати, надихати	6	39,6
10. Жертвувати особистими інтересами заради спільних інтересів	1	6,9
11. Помічати, виражати спільні інтереси	1	7,00
12. Розуміти кожного члена команди, висловлювати йому це розуміння	2	12,8

*Джерело: [за даними опитування співробітників Департаменту охорони здоров'я Полтавської міської ради, проведеного в 2022 р.]*

На основі отриманих результатів виявлені наступні функції:

- 1) деструктивні конфлікти переводити в конструктивні;
- 2) мотивувати всю команду й стимулювати кожного члена на активність;
- 3) організувати процес виконання рішень;
- 4) встановлювати цілі, визначати терміни виконання;
- 5) контролювати діяльність членів команди;
- 6) мотивувати, надихати членів команди;
- 7) керувати процесом ухвалення рішень;
- 8) заохочувати успіхи, відзначати досягнення, впроваджувати санкції за негативні результати.

Проведене дослідження дозволило виявити також й існуючі недоліки в команді:

- 1) при виконанні завдань спостерігаємо схильність до терміновості та атакуванні (ймовірність виникнення позапланових заходів, що вимагають оперативного виконання роботи);
- 2) група як система зачинається всередині себе, відділи та підрозділи мало спілкуються між собою;
- 3) стурбованість швидко розповсюджується та стає притаманною більшості співробітників;
- 4) пошук жертви (вирішення проблеми – в покаранні слабшого);
- 5) погане розуміння того, як співробітник вбудований в систему ;
- 6) серед співробітників з'являється занадто високий рівень тривожності, що робить їх нетерплячими в очікуваннях.

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

Нами було складено перелік питань, що містив 55 стверджень. Дане опитування дозволило визначити, на якому рівні розвитку знаходяться їх компетенції.

Так, нами в 2022 р. було опитані співробітники двох управлінь Департаменту охорони здоров'я Полтавської міської ради). Аналіз складено на прикладі наступних компетенцій (додаток Б):

- 1) комплексне багаторівневе вирішення проблем;
- 2) критичне мислення;
- 3) креативність ;
- 4) управління людьми;
- 5) співробітництво з іншими;
- 6) емоційний інтелект;

- 7) судження та прийняття рішень;
- 8) клієнтоорієнтованість;
- 9) вміння вести переговори;
- 10) когнітивна гнучкість;
- 11) ефективний пошук рішень.

Були використані наступні рівні розвитку компетенцій, що представлені за допомогою даних таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Рівні розвитку компетенцій співробітників Департаменту охорони  
здоров'я Полтавської міської ради, 2022 р.**

Підсумки тесту	Рівні розвитку
Сума балів за компетенцією = 22 і більше	РІВЕНЬ ДОСВІДУ
Сума балів за компетенцією становить $\geq 15$ і $\leq 22$	РІВЕНЬ РОЗВИТКУ
Сума балів за компетенцією становить менше $\leq 15$	ПОЧАТКОВИЙ РІВЕНЬ

*Джерело: [складено за даними додатку Б]*

Компетенція співробітництво знаходиться зіншими рівні досвіду. Співробітник успішно використовує компетенцію для вирішення стандартних робочих задач. За умови виникнення нових, нестандартних ситуацій компетенція проявляється у вигляді окремих фрагментів, нестабільно. Людина чітко усвідомлює сутність компетенції, демонструє моделі поведінки, підтверджуючи її.

Компетенції комплексне багаторівневе вирішення проблем; критичне мишлення; креативність; управління людьми; емоційний інтелект; судження та прийняття рішень; клієнтоорієнтованість; когнітивна гнучкість; ефективний пошук рішень знаходяться на рівні розвитку, члени управліныської команди володіють компетенцією обмежено.

Компетенція вміння вести переговори знаходиться на початковому рівні. Людина не володіє компетенцією. Характерні для компетенції поведінкові прояви та моделі демонструються зрідка чи взагалі не

демонструються зовсім, крім того людина демонструє негативні поведінкові моделі. Людина не усвідомлює важливості цієї компетенції, не прагне її використовувати та розвивати.

## **2.2. Оцінювання вміння взаємодіяти на рівні команди, вирішувати проблеми завдяки оптимальному поєднанню командних ролей при збереженні сприятливого соціально-психологічного мікроклімату**

На скільки ефективною є управлінська діяльність в команді, можна також скласти уявлення про те, як управлінський персонал виконує свої професійні обов'язки, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей, організовує їхню спільну діяльність і як вдається сформувати з них дієздатну команду, щоб вона швидко та якісно виконувала поставлені завдання, вміла приймати нестандартні та ефективні рішення. Якщо управлінському персоналу вдається створити стійку команду, члени якої поділяють спільні цінності, матимуть достатній потенціал розвитку, набір компетенцій, то й в цілому діяльність конкретної установи буде успішною. Якщо менеджери вважають себе членами команди, тоді й управлінський вплив на неї є більш ефективним.

Тому далі проведемо аналіз роботи команд даних організацій, що дозволить виявити, на скільки ефективною є робота управлінського персоналу в Департаменті охорони здоров'я Полтавської міської ради. Показники та методики дослідження рівнів роботи команди в Департаменті охорони здоров'я Полтавської міської ради продемонстровані на рис. 2.3.

З-поміж багатоманітності методик щодо вивчення СПК, оберемо соціометричну, що розробив Якоба Леві Морено [21, с. 438], котрий спеціалізувався на психіатрії та соціальній психології. Відомий американський дослідник займався вивченням соціометрії, як ефективної методики соціально-психологічного дослідження малих груп. Тому її

застосування дасть змогу виявити й оцінити міжособистісні стосунки між членами колективу на рівні емоційних переваг, діагностувати міжособистісні та міжгрупові відносини з метою їх трансформації, покращення та удосконалення, оцінити соціально-психічну сумісність членів колективу, вивчити неформальні відносини у колективі [30; с. 205].

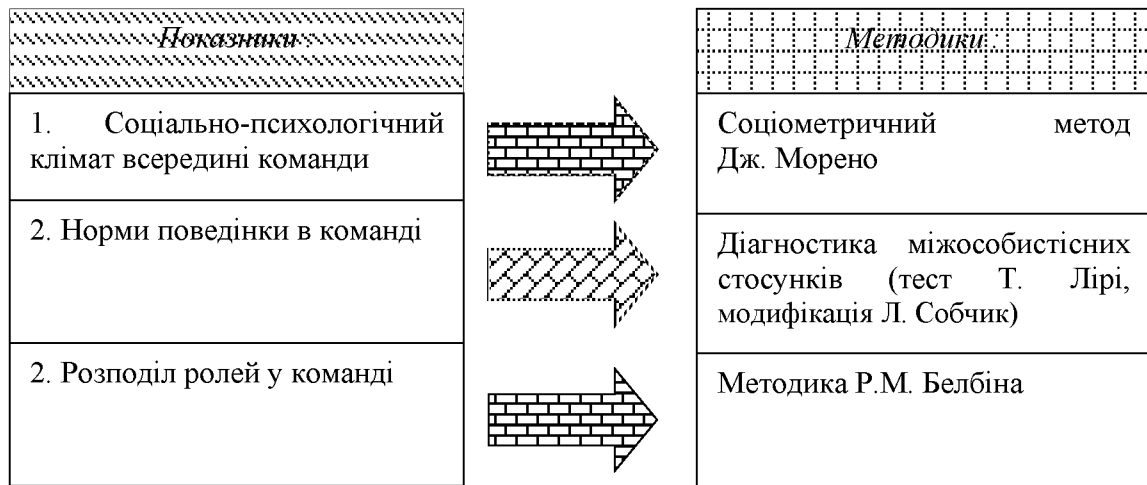


Рис. 2.3. Показники та методи дослідження рівнів роботи команди в Департаменті охорони здоров'я Полтавської міської ради, 2022 р.

Соціометричний метод, що ми застосували у під час аналізу, дозволяє дослідити рівень згуртованості колективу (додаток В). Його суть полягає в анонімному вираженні кожним членом команди свого ставлення до членів по команді. Проведення такого дослідження передбачає виконання таких етапів, що демонструє рисунок 2.4:

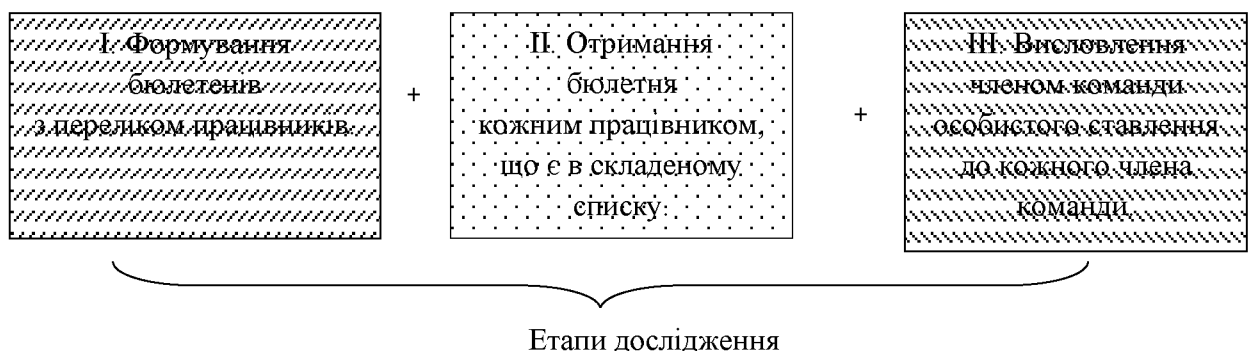


Рис. 2.4. Етапи соціометричного вимірювання, 2022 р.

Член команди до кожного прізвища, та й свого зокрема, повинен проставити:

– «+», за умови, що цей колега симпатизує (є бажання разом працювати, спільно проводити час, дозвілля, виконувати завдання);

– «-», за умови, що член команди викликає неприязне ставлення, антипатію (виникає дискомфорт у спілкуванні з цією людиною, небажання спільно виконувати доручення, спілкуватися і ін.);

– «0», за умови, що член команди викликає лише байдуже ставлення.

Після того, як дослідження проведене, всі результати ми занесли до так званої соціометричної матрицю (табл. 2.3 ).

Таблиця 2.3

**Соціометрична матриця дослідження СПК колективу  
Департаменту охорони здоров'я Полтавської міської ради, 2022р.**

Члени команди	Кількість позитивних відповідей	Кількість негативних відповідей	Кількість байдужих відповідей
<i>Команда А</i>			
A <sub>1</sub>	4	-	1
A <sub>2</sub>	3	1	1
A <sub>3</sub>	2	3	-
A <sub>4</sub>	2	3	-
A <sub>5</sub>	2	1	-
A <sub>6</sub>	2	1	2
<i>Команда Б</i>			
B <sub>1</sub>	6	3	2
B <sub>2</sub>	6	2	2
B <sub>3</sub>	6	3	1
B <sub>4</sub>	7	2	2
B <sub>5</sub>	5	4	2
B <sub>6</sub>	8	2	1
B <sub>7</sub>	6	2	3
B <sub>8</sub>	6	3	1
B <sub>9</sub>	5	1	5
B <sub>10</sub>	6	3	2
B <sub>11</sub>	8	2	-
B <sub>12</sub>	4	5	2

У дослідженні взяли участь 18 працівників із двох управлінь

Департаменту охорони здоров'я Полтавської міської ради. У статевій структурі респондентів переважали жінки (89 % – жінки, 11% – чоловіки).

У таблиці 2.3 (у додатку В продемонстровані приклад соціоматриці)

Для позначення назв управлінь умовно було взято А та Б. З метою дотримання умов конфіденційності отриманих даних було використано такі символи для позначення працівників: А1, А2, А3... (співробітники управління А), Б1, Б2, Б3... (співробітники управління Б).

У результаті проведених нами розрахунків ми отримали такі дані: 87 позитивних відповідей; 30 негативних відповідей, а також 41 байдужу відповідь.

Тобто, стан СПК у колективі є сприятливим. Про це свідчить кількість отриманих позитивних результатів (55 %), а отже, у колективі панує доброзичлива дружня атмосфера, між працівниками є взаєморозуміння, симпатія, співпраця. Однак, мусимо звернути увагу на те, що є 19 % негативних виборів, що може підштовхнути до думки про наявності у колективі певних розбіжностей, конфліктів, суперечностей між працівниками, присутності антипатії, а також певного рівня психологічної напруженості. Достатньо висока сума байдужих відповідей (41 %) може свідчити про те, що у колективі соціально-психологічні відносини є недостатньо добре налагодженими, а отже, існує необхідність вжити керівником обов'язкових заходів для покращення загальної єдності, згуртованості членів команди.

Одним із ключових індикаторів у системі аналізу СПК є визначення інтегральної характеристики згуртованості колективу. Цей показник є мірою єдності та усвідомлення спільностей завдань, цілей, уподобань та ідеалів працівників підприємства. наступною формулою (2.1.).

$$I_{32} = \frac{\sum P_e - \sum H_e}{N(N-1)}, \quad (2.1)$$

де  $\sum P_e$  – сума позитивних відповідей;

$\Sigma N_v$  – сума негативних відповідей;

$N$  – загальна кількість можливих відповідей у колективі.

Обчислимо даний індекс для команди А:

$$I_{32} = \frac{15-3}{30} = 0,4.$$

Індекс для команди Б становить:

$$I_{32} = \frac{73-23}{50} = 0,4.$$

Якщо число позитивних відповідей буде збільшуватись, то відповідно індекс згуртованості теж зростатиме. Зрозуміло, що рівень згуртованості колективу буде високим за умови, якщо індекс згуртованості прямуватиме до 1. З отриманих результатів можемо зробити висновки, що завдяки недостатньо значній кількості позитивних відповідей індекс згуртованості є недостатньо високим.

Далі скористаємося тестом Т. Лірі, модифікації Л. Собчик. Так, виявляється переважаючий тип відносин до людей у самооцінках, взаємооцінках та взаємодії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Характеристика переважаючих типів відносин до людей у самооцінках, взаємооцінках та взаємодії

№	Назва	Характеристика
1	2	3
I.	Владний-лідуючий	Помірні показники (до 8 балів включно) відображають впевненість у собі, вміння бути хорошим наставником і організатором, властивості керівника. При більш високих балах (до 12 балів) – нетерпимість до критики, переоцінку власних можливостей, при балах вище 12 – дидактичний стиль висловлювань, імперативну потребу командувати іншими, риси деспотизму.
II	Незалежний-домінуючий.	Виявляє стиль міжособистісних відносин від впевненого, незалежного, що здатен боротися (при помірних показниках в межах 8-ми балів) до самовдоволеного, нарцисичного, з вираженим почуттям власної переваги над оточуючими (9-12 балів), з тенденцією мати особливу думку, відмінну від думки більшості, і займати відокремлену позицію у групі – вище 12.
III	Прямолінійний-агресивний	Залежно від ступеня вираженості показників цей октант відображає щирість, безпосередність, прямолінійність,

Продовж. табл 2.4

1	2	3
		наполегливість в досягненні мети (помірні бали) або надмірне завзятість, недружелюбність, нестриманість і запальність (високі бали).
IV.	Недовірливий-скептичний	Для цього стилю міжособистісної поведінки характерні реалістичність бази суджень і вчинків, скептицизм і неконформність (до 8 балів), які переростають у вкрай образливий і недовірливий модус ставлення до оточуючих з вираженою схильністю до критицизму, з невдоволенням іншими і підозрілістю (при показниках 12-16 балів).
V.	Покірний-сором'язливий.	Відображає такі особливості міжособистісного поведінки як скромність, сором'язливість, схильність брати на себе чужі обов'язки. При високих показниках – повна покірність, підвищене почуття провини, самоприниження.
VI.	Залежний-слухняний.	При помірних показниках – потреба в допомозі й довірі з боку оточуючих, в їх визнання. При високих показниках – зависокий рівень комфортності, повна залежність від думки оточуючих.
VII.	Співробітницький-конвенціональний.	Виявляє стиль міжособистісних відносин, властивий особам, які прагнуть до тісної співпраці з референтною групою, до доброзичливим відносинам з оточуючими. Надмірність ступеня вираженості даного стилю проявляється компромісним поведінкою, нестриманістю у вияв своєї дружелюбності по відношенню до оточуючих, прагненням підкреслити свою причетність до інтересів більшості.
VIII.	Відповідальний-великодушний.	Цей варіант міжособистісного поведінки проявляється вираженою готовністю допомагати оточуючим, розвиненим почуттям відповідальності (до 8 балів). Високі бали свідчать про Сердечна, надобов'язкових, гіперсоціальний установок, підкресленому альтруїзмі.

Згідно тестування: у співробітників Департаменту переважають тенденції до співпраці, виявлено високі показники за владним-лідуючим і незалежним-домінуючим типами міжособистісних стосунків. Окрім того, виявлено високий рівень планування діяльності, оцінювання її результатів, гнучкості та самостійності (табл. 2.5):

Таблиця 2.5

**Профілі міжособистісних стосунків в Департаменті охорони  
здоров'я Полтавської міської ради, 2022 р**

Тип відносин	Набрана сума балів
1	2
1. Владний-лідуючий	8
2. Незалежний-домінуючий	5
3. Прямолінійний-агресивний	3
4. Недовірливий-скептичний	2
5. Покірний-сором'язливий	1,5
6. Залежний-слухняний	1

Продовж. табл. 2.5

1	2
7. Співробітницький-конвенціальний	6,5
8. Відповідальний-великодушний	4,5

*Примітка:* для визначення профілів було взято тест Т. Лірі, адаптація Л. Собчик

Для визначення основних і додаткових ролей, готових взяти на себе при роботі в команді було проведено дослідження за методикою Р. Белбіна. У контексті управління змінами - роль ефективної команди в проекті змін наймовірно значима. В відповідність з цілісним підходом до управління змінами можна виділити три способи формування команд (трійчастий погляд на перетворення при формуванні культури організації відмінно показав М. Елвіссон). Один, це формування команд під впливом зовнішніх обставин. Такий підхід може здатися нерезультативним. Але, з огляду на обмеження в здатності людей пізнати і спроектувати, в деяких ситуаціях така позиція може бути цілком виправдана. В інтерпретації проведеного нами дослідження нами було використано класичні вісім командних ролей, виділених автором методики:

Робоча бджола, Генератор ідей, Постачальник, Лідер команди, Аналітик, Мотиватор, Натхненник, Контролер [34]

Використовуючи надбання Р. М. Белбіна (додаток Д), ми дослідимо рольове самовираження опитуваних респондентів (рис. 2.7).

Таблиця 2.6

### Рольове самовираження опитуваних, 2022 р. (у %)

Командна роль	Значення, %
1. «Робоча бджола»	35,9
2. «Генератор ідей»	52,7
3. «Постачальник»	33,9
4. «Лідер команди»	29,6
5. «Аналітик»	49,8
6. «Мотиватор»	12,4
7. «Натхненник»	22,2
8. «Контролер»	46,5

Таким чином, найбільшу кількість отримали такі ролі, як : «Генератор

ідей» (52,7 %), «Аналітик» (49,8 %) та «Контролер» (46,5 %).

Наприклад, «Генератор ідей» часто висуває нові ідеї і стратегії, особливу увагу зосереджує на вирішенні основних проблем, з якими стикається група. У контексті міжособистісної взаємодії й інтрагрупового структурування, подібні люди можуть виявитися найбільш проблемними, адже вони володіють найбільшим інтелектуальним потенціалом, усвідомлюють це, а тому демонструють свою перевагу. Так, типовою поведінкою «Генератора ідей» є вимикання з групового процесу в поєднанні з жорстким нонконформізмом, а зворотним боком такої поведінкової моделі – внутрішня готовність генерувати й озвучувати найбільш неординарні, фантастичні ідеї, що значно посилює інтелектуальну складову.

Щодо «Аналітика», то він націлений на аналіз проблеми, оцінює ідеї і пропозиції, щоб команда могла приймати збалансовані рішення (носієм даної ролі є ще один найрозумніший член команди, інтелектуальний рівень якого дозволив би на рівних сперечатися з «Генератором ідей»). При цьому (на відміну від останнього) для претендента, поряд з високим інтелектом, характерна реальна незалежність, а це дозволяє йому не влаштовувати інтелектуальну дуель заради демонстрації свого потенціалу. Цей командний гравець дає максимально реалістичну змістовну оцінку тієї чи іншої ідеї, доводить її до логічного завершення, пропонує варіанти подолання слабких місць.

Третє місце посіла командна роль – «Контролер», який позбавляє команду помилок, пов'язаних як з діяльністю, так і з бездіяльністю. Саме «Контролер» виявляє аспекти діяльності колективу, що потребують підвищеної уваги. Він спонукає до прояву наполегливості в досягненні мети. Зауважимо, що дана роль найбільш вузькоспеціалізована та другорядна, проте інколи виявляється одним із ключових інструментів, що забезпечують завершальний успіх команди. Саме носії такої ролі відрізняються високою відповідальністю, сумлінністю, увагою до дрібниць, прагненням довести кожну розпочату справу до кінця.

## Висновки до розділу 2

На підставі аналізу стану сформованості управлінських команд в органах влади можна зробити наступні висновки щодо:

Аналізу діяльності управлінських команд в органах влади:

1. Більшість співробітників Департаменту (77,9 %) відзначили, що команда – це група осіб, об'єднаних задля досягнення певної мети (77,9 %), а її створення в органі влади необхідне для налагодження ефективної та результативної праці. Щодо результату діяльності, то важливим критерієм є досягнення поставленої мети. З-поміж переваг командної діяльності їх установи є зокрема такі: «Дає внутрішні переконання, певну захищеність, що обрали 59,7 % опитаних; «Можливість професійного та особистісного зростання» (48,2 %); «Завдяки командній роботі знаходяться та приймаються кращі варіанти рішень» (47,6%) «Дозволяє кожному члену команди відчувати приналежність» (47,1 %). Слабкі командної роботи сторони заключаються, на думку більшості (60,2 %) опитаних в таких позиції, як «Великі енергетичні затрати членів команди .

2. З-поміж функції, що необхідно виконувати керівникові успішної команди пальму першості отримали такі, як : «Організувати процес ухвалення рішень» (79,8 %); «Вирішувати деструктивні конфлікти, переводячи їх в площину конструктивності (79,8 %); «Мотивувати всю команду» (52,3 %).

Оцінювання вміння взаємодіяти на рівні команди, вирішувати проблеми завдяки оптимальному поєднанню командних ролей при збереженні сприятливого соціально-психологічного мікроклімату показало:

1. Щодо стану соціально-психологічного клімату в колективі, то він є сприятливим (була отримана кількість отриманих позитивних результатів, тобто 55 %). В колективі домінує доброзичлива товариська атмосфера, взаєморозуміння, симпатія та співпраця. Проте 19 % негативних виборів свідчить, про наявність в колективі певних протиріч, конфліктів, між

працівниками, присутність антипатії та також психологічну напруженість.

2. Серед управлінських працівників у співробітників досліджуваного органу переважають тенденції до співпраці. Окрім того виявлені високі показники за владним-лідуючим і незалежним-домінуючим типами міжособистісних стосунків; високий рівень планування діяльності, оцінювання її результатів, гнучкості та самостійності.

3. Як показало дослідження за методикою М. Белбіна «Командні ролі», то найчастіше члени команди обирають такі ролі, як «Генератор ідей» (52,7 %), «Аналітик» (49,8 %) та «Контролер» (46,5 %), що достатньо позитивним рольовим самовираженням, що дає високі результати в командній взаємодії.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ В ОРГАНАХ ВЛАДИ

#### 3.1. Використання командотворення як технології забезпечення ефективної роботи управлінського персоналу в органах влади

Одним з основоположних факторів ефективності і якості діяльності в органах влади (ОВ) виступає команда. Помилки, якої часто припускаються, керівники, це те, що вони ставлять перед собою завдання ефективної побудови команди, зокрема з причини небажання (неготовності) передати частину своїх повноважень лідерам в команді, які в конкретних ситуаціях виявляться більш компетентними. В органах влади менеджмент структурно можна поділити на: менеджмент організаційний, менеджменту персоналу та самоменеджмент.

Щодо напрямів розвитку персоналу в органах влади, то вони пов'язані з орієнтаціями, котрі необхідно враховувати в процесі будь-яких перетворень, що відбуваються у внутрішньому середовищі ОВ (ми зобразили їх у вигляді п'яти модулів, рис. 3.1.):

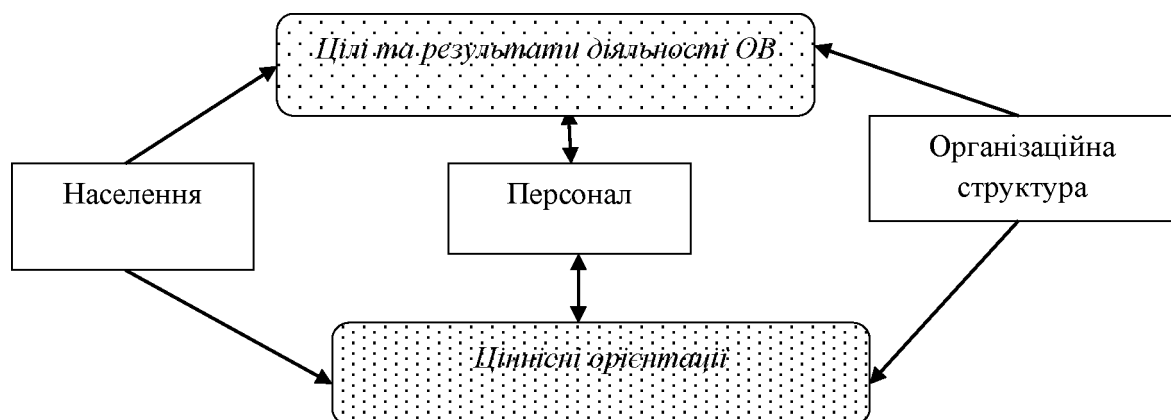


Рис. 3.1. Напрями розвитку персоналу органу влади, проєкт 2023 р.

Процеси, що відбуваються в органах влади, спонукають і до

виникнення нових напрямів управління, зокрема: стратегічного менеджменту персоналу; індивідуального планування кар'єри менеджера; техніки кадрового регулювання; управління інтелектуальним капіталом; управління персоналом в економічно складний час, командотворення.

Розуміємо, що розв'язання зазначених проблем та досягнення успіхів за новими напрямками мають одну спільну складову – орієнтацію на співробітника, його нове сприйняття своєї ролі та розвиток самосвідомості. Так, на сучасне ставлення до людини в ОВ вплинули такі обставини, з-поміж яких: зосередження в руках одного працівника владних повноважень; ефективність інвестицій в персонал; вирішальна роль персоналу щодо прийняття та реалізації рішень, в генерації інноваційних ідей; розвиток суспільства, встановлення реальних цілей, підвищення добробуту та розвитку людини як основної мети розвитку цивілізації, правової підготовки персоналу та можливостей захисту працівниками своїх інтересів; поліпшення рівня суспільного розвитку. Це зумовило також й підвищену увагу до питань етики організації – поведінка по відношенню до населення (користувачів послуг), співробітників (надавачів послуг), громадянського суспільства в цілому.

На нашу думку, особливості менеджменту персоналу органів влади криються в процедурах делегування та прийняття рішення. Розуміємо, що процедура прийняття рішення залежить від обставин, в яких працює ОВ, а не від стилю керування, зокрема директорів Департаментів, їх заступників, решти управлінського персоналу. Помилки ж керівництва криються в тому, що воно також не враховує специфіку обставин діяльності ОВ та використовує поодинокі прийоми в межах процедур прийняття рішень, тоді як в менеджменті доцільніше використовувати як мінімум має п'ять прийомів процедуру прийняття рішення (табл. 3.1). Контроль в роботі органів влади відіграє надзвичай важливу роль, адже він спрямовує на : забезпечення ефективності, результативності діяльності ОВ. Водночас ефективний контроль віддзеркалює пріоритети ОВ. При контролі обов'язково важливо

підтримувати стратегічні напрями конкретного органу влади.

Таблиця 3.1

**Рекомендовані прийоми процедури ухвалення управлінського рішення  
для органів влади, проєкт 2023 р.**

ПРОЦЕДУРА УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ	
Назва прийому	Зміст прийому
1. Авторитарний прийом	Рішення приймається керівником служби самостійно, без консультування з підлеглими;
2. Квазіавторитарний прийом	Керівник використовує штатних працівників служби як збирачів інформації для прийняття рішення, але рішення приймає самостійно
3. Консультативний прийом	Керівник проводить консультації з підлеглими (частіше за все – з кожним окремо) та самостійно приймає рішення (враховуючи або не враховуючи точку зору підлеглого).
4. Квазіколегіальний прийом	Збір інформації та обговорення варіантів рішення проводиться керівником спільно з підлеглими. Однак останнє слово залишається за керівником ОВ.
5. Колегіальний прийом	Усі етапи роботи проводяться спільно. Керівництво ОВ бере участь у формуванні, затвердженні прийнятого варіанту рішення разом із фахівцями (підлеглими). В цьому випадку рішення має характер загальної думки колективу, команди тощо.

Варто зазначити, що в різних департаментах Полтавської міської ради, у тому числі й досліджуваному Департаменті охорони здоров'я Полтавської міської ради, практично немає професійних менеджерів. Є формалізовані управлінські одиниці в особах директорів. Проблема зміни директорського, командного менталітету в роботі ОВ на менеджерський вже є досить актуальною. Щодо спроб перенести без змін досвід зарубіжного менеджменту в практику вітчизняної діяльності не мають позитивних результатів. На нашу думку, в команді, з якою має працювати менеджер ОВ суттєвою ознакою є спільна робота, тобто мова ведеться про реальну працю разом, взаємопідтримку, а не просто регулярну взаємодію.

Схема взаємодії учасників і менеджменту органу влади в процесі управління командою продемонстровано на рис. 3.2. У команді повинна бути присутня як особиста, так і спільна відповідальність за досягнення поставлених цілей.



Рис. 3. 2. Схема взаємодії учасників і менеджменту органу влади в процесі управління командою, проєкт 2023 р.

Це неможливо уявити без спільного бачення цілей і ситуації, що

поділяються всіма членами команди, бо інакше підвищується ймовірність повернення до відносин розподілу відповідальності за функціональними ділянками, а отже до рівня робочої групи. Розуміючи те, що що будь-яка команда в своєму формуванні проходить декілька етапів, кожен з яких має свою специфіку, то, на наш погляд, як об'єкт управління її слід розглядати саме через ці основні фази. Саме тому було обрано п'ять загальновизнаних (формування, становлення, нормування, виконання, оновлення) і виділену в деяких моделях стадію високої продуктивності, адже навіть не позначаючи її окремої, максимальна ефективність завжди підкреслюється як кінцевий показник розвиненої команди (див. рис 3.2). Основним завданням управлінського персоналу є забезпечення проходження всіх стадій розвитку команди до високої продуктивності з мінімальними втратами часу та всіхресурсів учасників процесу. Важливо врахувати також і специфіку стадій, вплив факторів на кожній з них і відмінності в поведінці людей. Крім того, постає ще одне завдання створення умов для того, щоб команда могла тривалий час зберігати максимальну ефективність, щоб не зрушити в стадію оновлення (відсторонення), що описано в низці моделей.

Діяльність з командотворення повинна здійснюватися тільки комплексно, з урахуванням багатьох можливих чинників, котрі впливають на ефективність діяльності всієї команди. Формування конкурентоздатної управлінської команди є важливим напрямом розвитку сучасного менеджменту. Зрозуміло, що менеджер є системостворчим елементом в команді. Його ефективна діяльність з управління командою є ключовим фактором успіху команди. Йому необхідно спрямовувати значну частину зусиль на роботу з командою. Для формування команди нами пропонуємо узагальнену технологічну модель життєвого циклу команди, що формується в органах влади (рис. 3.3). Життєвий цикл вмістив чотири етапи, серед яких : формування складу команди, адаптація, функціонування, що в кінцевому результаті забезпечують результат.

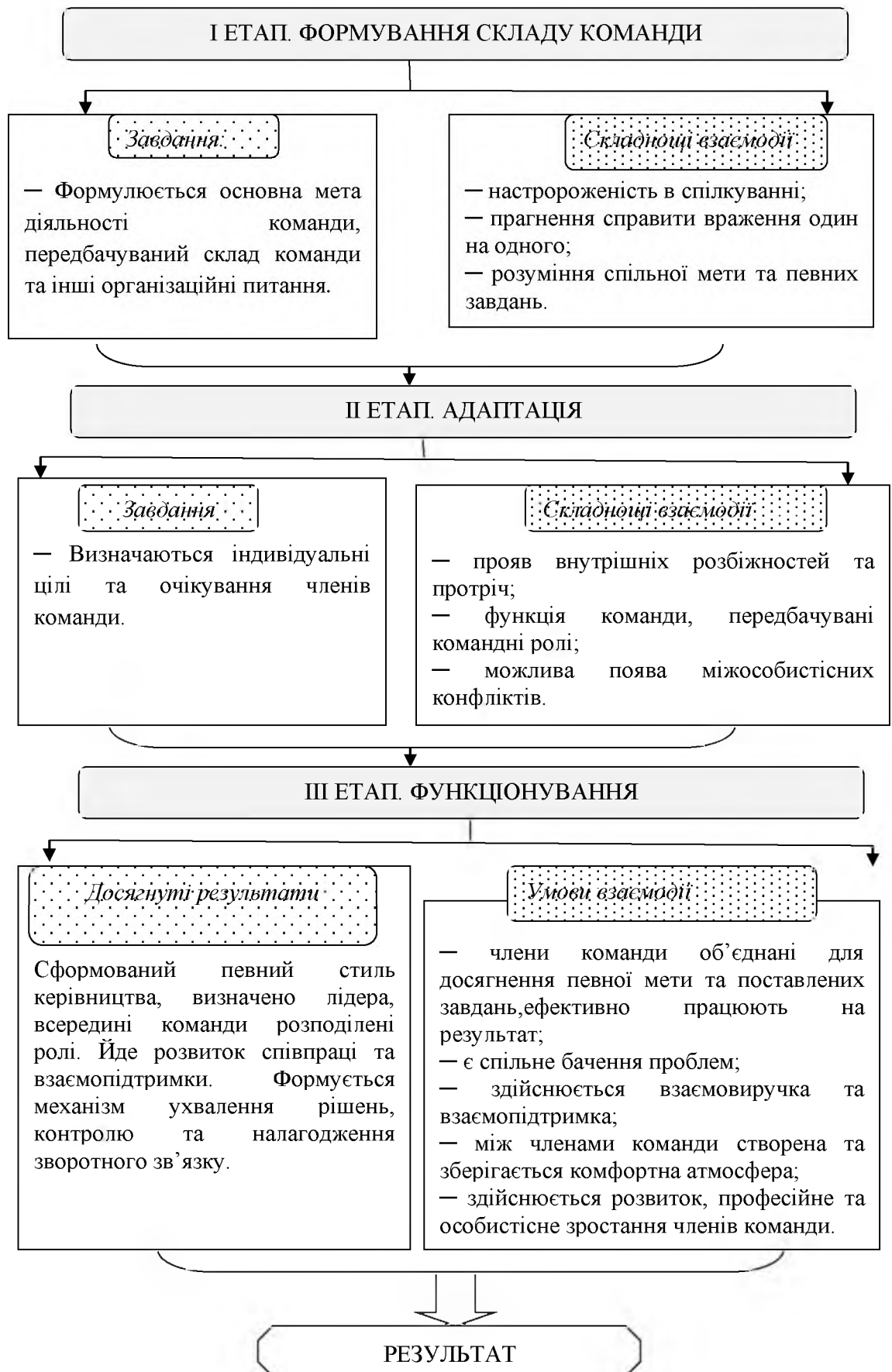


Рис. 3.3. Узагальнена технологічна модель життєвого циклу команди, проєкт 2023 р.

### **3.2. Механізми використання різних інструментів тимбілдінгу в органах влади з метою підвищення ефективності роботи управлінських команд**

Якщо вміло використати тимбілдінг, то може стати ефективним управлінським механізмом і дати позитивний результат. Відомо, що управлінська команда не може згуртуватися самостійно, для цього необхідно впроваджувати низку цілеспрямованих заходів, використовуючи певні інструменти щодо формування у її членів почуття приналежності, згуртованості, єдності цілей, лояльності, корпоративного духу.

Тимбілдінг, вирішуючи широкий спектр задач, вмістив два основних напрями: 1) задачі формування ефективної управлінської команди та набуття персоналом необхідних для трудової діяльності навичок, вмінь та знань (створення ефективної системи комунікацій, ефективний розподіл ролей в команді, підвищення самооцінки та розкриття внутрішнього потенціалу, розвиток лідерських якостей, підвищення ефективності взаємодії та прийняття адекватних управлінських рішень тощо);

2) задачі формування та посилення командного духу та командної атмосфери (створення атмосфери довіри в колективі, посилення корпоративного духу й корпоративної культури, зростання задоволеності та посилення мотивації управлінського персоналу).

Таким чином, тимбілдінг включає різноманітні інструменти, що мають різну силу впливу на управлінський персонал та сприяють комплексному розвитку управлінської команди чи вдосконаленню її характеристик.

Приєднуючись до думок багатьох вчених, вважаємо, що система інструментів, що входять до складу тимбілдінгу й рекомендованих до застосування в різних організаціях, вмістила в собі (рис. 3.4).

Запропонована схема демонструє всі можливі інструменти, що можуть застосовуватися під час командотворення.

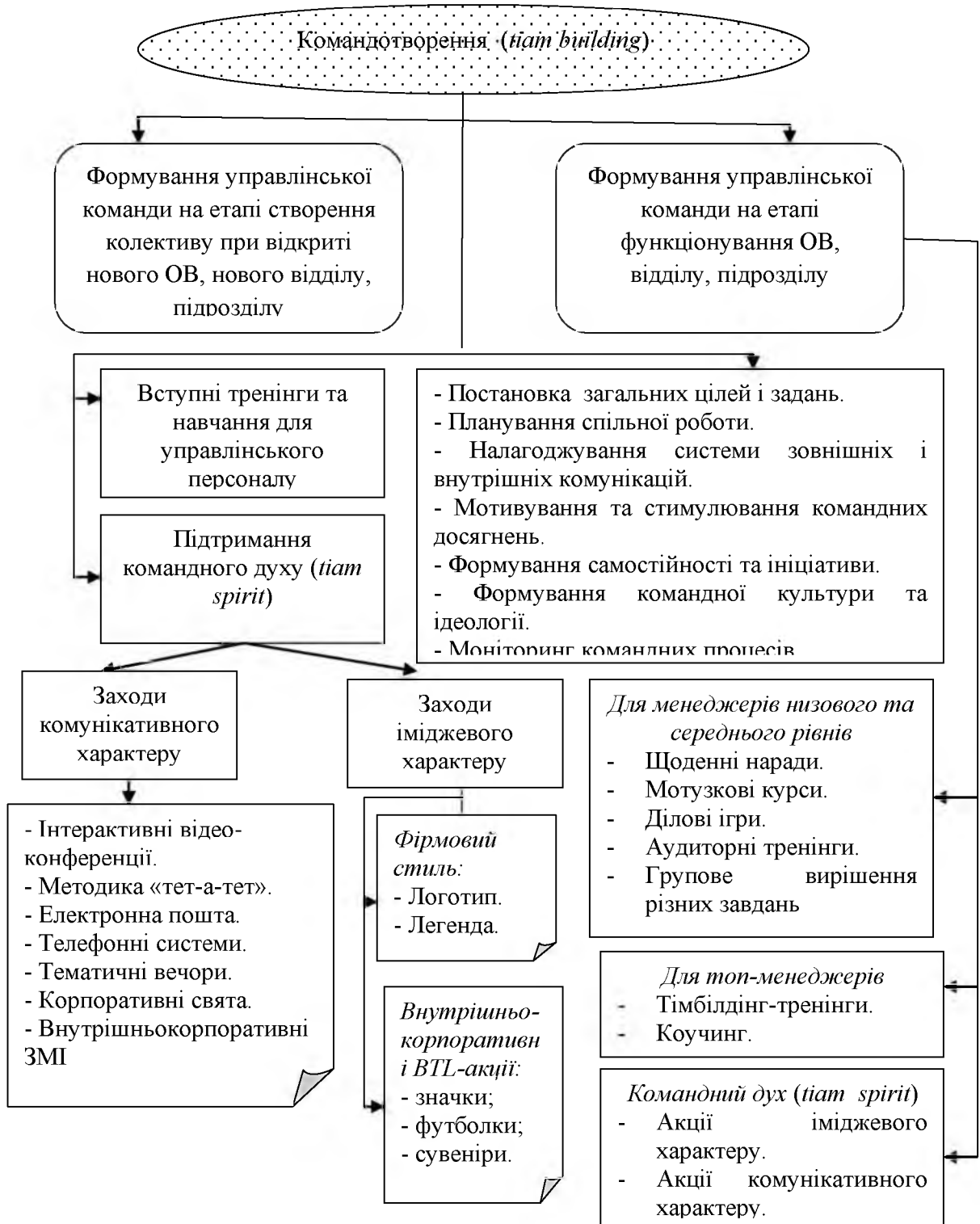


Рис. 3.4. Системна схема інструментів, що повинна входити до складу тимбілдингу в органах влади, проєкт 2023 р.

Формування управлінської команди – це нагода домогтися якісних змін

у структурі управління, створити найбільш продуктивну форму організаційної взаємодії, забезпечити ефективність діяльності й підвищити конкурентоспроможність органу влади. Вдалий підбір інструментів командотворення (*tiam building*) дозволяє забезпечити максимальну реалізацію зазначених напрямків діяльності органу влади.

Зупинимося більш детально на кожному інструменті.

У процесі формування управлінської команди на етапі створення колективу при відкритті нового ОВ, нового відділу, підрозділу доцільно використовувати вступні тренінги та навчання для управлінського персоналу. Так, велику допомогу у швидком становленні команд-«новачків», їх динамічному розвитку та ефективній діяльності можуть надати спеціальні методи командотворення, апробовані в зарубіжній та вітчизняній практиці. Основні методичні підходи до ефективного тимбілдингу, як правило, передбачають два напрями підготовки: орієнтування на суто технічну сторону стосунків та цілеспрямоване встановлення сприятливих соціоемоційних стосунків.

За даними Deloitte, команди мають кращу здатність, ніж окремі люди, до навчання та адаптації. Саме навчання управлінців у командному середовищі не лише допомагає вибудувати кращі стосунки з ними, проте й підвищити залученість та продуктивність праці.

Задля підтримання командного духу (*tiam spirit*) доцільно використовувати заходи комунікативного характеру, з-поміж яких: інтерактивні відео-конференції, методика «Тет-а-тет», використання електронної пошти, телефонних систем, проведення тематичних вечорів, корпоративних свят, внутрішньокорпоративні ЗМІ.

Зокрема, це можуть бути:

– «вечір питань» – гра на кшталт відомої «Що? Де? Коли?», коли організуються змагання між командами (на які поділяється колектив ОВ).

Це сприяє напрацюванню навичок «мозкового штурму»;

– корпоративна гра в «Мафію», що дозволяє виявити приховані таланти

кожного з гравців, розвиває кмітливість та уважність;

– день відкритих дверей для дітей співробітників – свято, що сприяє зміцненню неформальних стосунків всередині компанії;

– спільні, на чолі з керуючими партнерами, привітання кожного співробітника з днем народження, з визначними досягненнями та подіями у його житті, що дають можливість кожному з нас відчувати свою значущість та незамінність для колективу, а також почуватися більш упевнено серед колег.

На даний час досить керівництво, дедалі більше HR-менеджерів та й самих працівників почали розуміти те, на що вже давно звернули увагу західні країни: корпоративне дозвілля має бути суспільно корисним. Тому зараз в умовах нової реальності зустрічі з колегами не просто стали ціннішими, вони крім того, змінили свою форму. Пропонуємо новий формат – спільні тренування на курсах домедичної допомоги, що вмістили три складові:



Рис. 3.5. Новий формат організації корпоративного дозвілля – спільні тренування на курсах домедичної допомоги, проєкт 2023 р.

1) фізично-спортивна (на заняттях учасники багато рухаються, тренуються надавати допомогу на манекенах та один на одному);

2) соціальна, адже відбувається й додаткова соціалізація в робочому колективі, окрім того, формується відповідальність перед соціумом загалом;

3) психоемоційна, оскільки людина, яка отримала знання й навички домедичної допомоги, почуватися безпечніше, де б не була.

Вважається, що організація корпоративних свят є дієвим засобом зміцнення корпоративної культури, налагоджування позитивних

міжособистісних зв'язків та посилення трудової мотивації, а отже, сприяють формуванню команди. Розглядаючи корпоративні свята в якості інструменту побудови ефективної команди, спеціалісти поділяють їх на декілька типів. Подібний поділ дозволяє в конкретних умовах вибрати оптимальний формат святкового заходу. Приводом для проведення корпоративного свята можуть бути корпоративні події та досягнення, професійні та державні свята тощо. Можливе проведення корпоративного свята без прив'язки до перерахованих приводів, з тим, щоб підтримати командний дух й працездатність персоналу. Організувати корпоративні свята можна у вигляді банкетів, заміських, сімейних та інших концептуальних заходів, а також у формі презентацій. Ідеологічні корпоративні свята можуть бути орієнтовані як на клієнтів, партнерів, представників органів влади, так і на співробітників. Серед свят, орієнтованих на управлінський персонал, можна виокремити такі, як свято-традиція, свято-подарунок, свято-вдячність, свято-інновація, тощо. Безумовно, не всі з перерахованих різновидів корпоративних свят безпосередньо вирішують проблеми командотворення. Безпосередньо задачі створення згуртованої команди можуть вирішуватися в результаті організації таких корпоративних свят, як:

- свято-мотивація, який формує колективний настрій, посилює зацікавленість до спільної діяльності;
- свято-згуртування, що сприяє набуттю навичок командної роботи, розвиток ефективних вертикальних і горизонтальних зв'язків;
- свято-тренінг, основні цілі проведення якого – створити та зміцнити атмосферу довіри та взаєморозуміння, сформувавши необхідні стандарти (стереотипи) поведінки та установки на спільне досягнення результатів.

Щодо формування управлінської команди на етапі функціонування ОВ, відділу, підрозділу, то використання інструментарію зосереджено на:

1. Менеджерах низового та середнього рівнів та
2. Топ-менеджерах (тімблдінг-тренінги, коучинг), що продемонстровано на рис. 3.6.

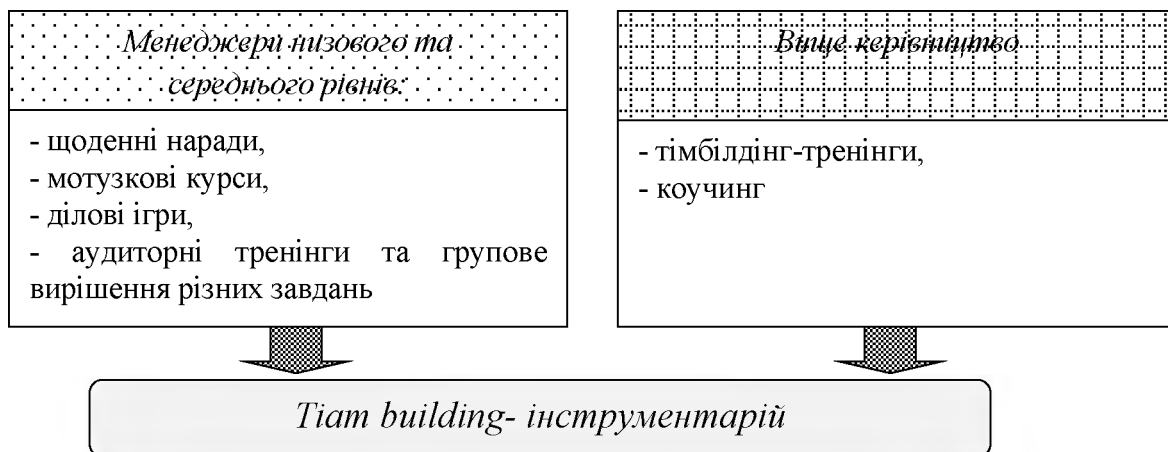


Рис. 3.6. Використання інструментарію згуртування по відношенню до категорій управлінського персоналу, проєкт 2023 р.

Так, об'єднати колектив спільними завданнями, ідеями, цілями; мотивувати його до спільності дій, взаємопідтримки та ідентифікувати себе з організацією, можна завдяки нараді (незалежно від того чи проводяться вони онлайн чи офлайн). Щоб досягти вище зазначеного при спілкуванні з персоналом необхідно застосовувати систему активізації учасників (рис. 3.7).

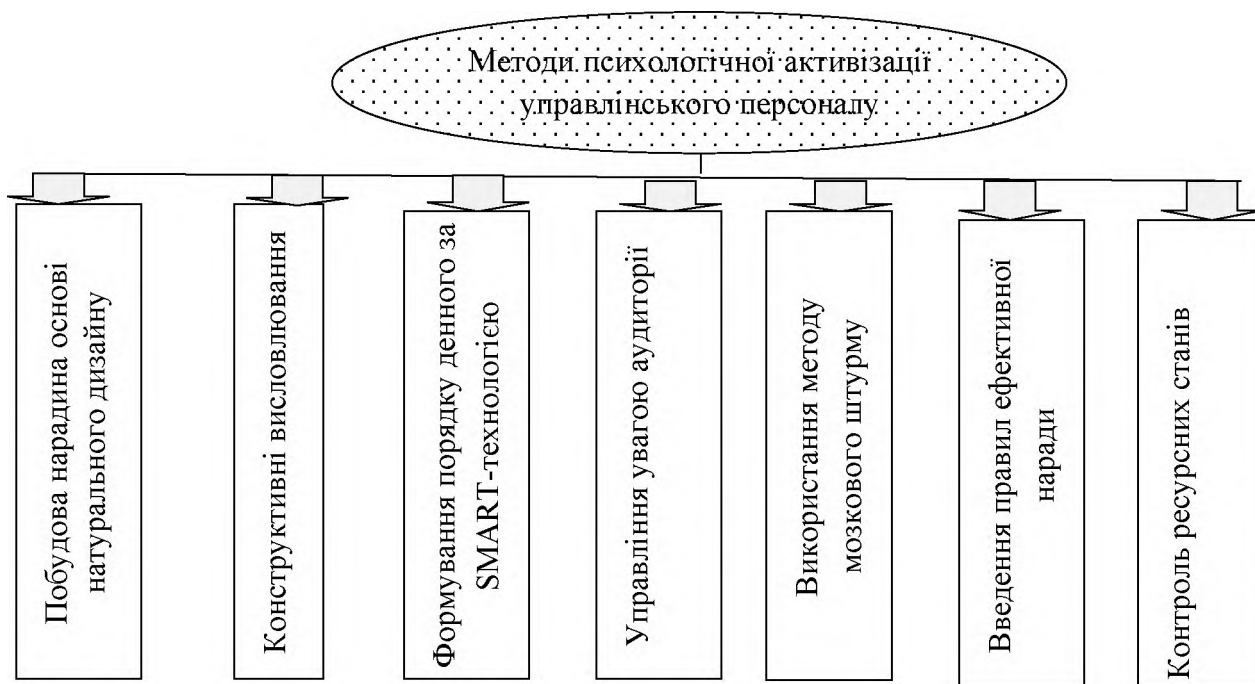


Рис. 3.7. Рекомендовані способи психологічної активізації управлінського персоналу в органах влади, проєкт 2023 р.

Більш детальний опис представлено в додатку Е.

Варто зазначити, що необхідно звернути увагу на тимблдінг в органах влади не тільки для вищого керівництва, проте й для всього персоналу. Так, тимблдінг на дистанційному режимі роботи персоналу буде досить корисним, адже має свої переваги перераховані в додатку 3. Ми пропонуємо тематику тимблдінгових заходів, котрі можливо застосовувати у дистанційному режимі. Організатором має бути керівник підрозділу, чи неформальний лідер, який виконує роль «душі компанії».

Важливо подбати про мотивацію персоналу, що працює відалено.

Таблиця 3.2

**Мотиваційні заходи для підтримки команди, яка працює дистанційно,  
проект 2023 р.**

Назва заходів	Зміст	Приклад
<i>1. Запровадження Wellbeing програм</i>	Відносно новий напрям у сфері роботи з персоналом, що має на меті підвищення добробуту кожного члена команди в різних напрямках: фізичне здоров'я та задоволеність, психологічний комфорт, фінансовий добробут, активна соціальна взаємодія.	Практика медитації в офісі та проведення виїзних ретритів. У режимі віддаленої роботи медитації можна перемістити в Zoom. Можна почати співпрацювати з Wellbeing Company, куди можна звернутися за психологічною консультацією до професіонала. Допомога в отриманні знань та інструментів з керування своєю наповненістю й підтримкою ресурсного стану. Проведення вебінарів «Майстерня ресурсності: як наповнювати себе енергією» з експертами організації Mental Health for Business. Можна двічі на тиждень зайтися пілатесом із тренером онлайн».
<i>2. Активна комунікація</i>	Регулярна комунікація дозволяє зрозуміти, як ідуть справи в ОВ, зміцнює впевненість у завтрашньому дні, дає відчуття піклування та підтримку.	Проведення різнопланових досліджень в колективі, поділитися позитивними фото у внутрішній групі, збори онлайн та обговорення результатів роботи, щоб люди бачили, що все гаразд. Меджери та керівники команд повинні регулярно телефонувати працівникам, щоб довідатися, як вони почуваються, чи є якісь труднощі тощо. Особливо важливі такі дзвінки для нових працівників та молодшого персоналу. Щоб ефективно працювати, важливо розуміти стан людей, їхню мотивацію.

Продовж. табл 3.2




1	2	3
		Жоден тимбілдинг не дасть результатів, якщо не буде додаткової персональної роботи з людьми.
3. <i>Допомога з організацією дистанційної роботи</i>	Актуальним питанням за умов WFH для багатьох ОБ стала організація віддаленого робочого місця.	Так, за потреби співробітники можуть взяти додому оргтехніку, офісні меблі: столи та стільці, а також отримати необхідні для роботи матеріали (така практика розповсюджена за кордоном, а також серед вітчизняних компаній). Можна надати співробітникам разову матеріальну підтримку для додаткового облаштування робочого місця вдома. Це також отримання порад, як організувати свій час та простір для ефективної роботи в домашніх умовах, налагодити комунікацію в командах. Можна організували захід Social Mentoring For Kids, який підтримував працюючих батьків, забезпечуючи дозвілля для дітей.
4. <i>Участь персоналу в соціальних ініціативах</i>	Під час пандемії корона вірусу, військової агресії РФ люди стали особливо чутливими до соціальної відповідальності. Запуск та підтримка соціальних і благодійних проєктів стали одним із факторів підвищення лояльності до брендів. Зокрема й до бренду роботодавця.	Програми корпоративного волонтерства.
5. <i>Підтримуючі заходи</i>	Підтримка персоналу, демонстрація командного духу і згуртованості	Програми менторства. Менторами можуть бути колеги, які працюють в органах влади більше, ніж 4 роки.




В умоваї праці у віддаленому режимі, необхідно переконатися, що кожен працівник має на ПК необхідні програми та доданий до

колективних чатів. За необхідності варто провести експрес-навчання з користування тією чи іншою програмою. Пропонуємо добірку програмного забезпечення, що є може стати в нагоді під час самоізоляції та доступний для українських неприбуткових організацій на пільгових умовах (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

**Рекомендована добірка програмного забезпечення, що є може стати в нагоді під час самоізоляції, проєкт 2023 р.**

Назва	Логотип	Характеристика
1. Worksection		Українська система управління проєктами, що дозволяє розбивати справи на проєкти, завдання й підзадачі. Визначення строків і розставлення пріоритетів. Планування і контроль. Календар і діаграма Ганта допоможуть з плануванням і візуальним контролем. Звіти та нагадування не дозволять забути про важливі завдання. <i>Організація команди</i> : розподілення колективу організації на відділи, призначення адміністраторів і відповідальних. Можна також запросити до спільної роботи партнерів і донорів.
2. Asana		Asana – онлайн-інструмент для управління проєктами з функціями розподілу навантаження та трекінгу прогресу в роботі команди. Asana дозволяє завантажити файли з інших хмарних сервісів у завдання за проєктами завдяки інтеграції зі Slack, GoogleDrive, Dropbox, Adobe Creative Cloud тощо. Крім того, скориставшись Asana, можна керувати доступом до файлів, щоб потрібні люди мали доступ до потрібної інформації. Сплативши 2 тис. грн. збору за оброблення замовлення, організації отримують 50% знижки.
3. Trello		Популярна система керування проєктами, що допоможе організувати ефективну роботу за прикладом японської філософії канбан (яп. «рекламний щит»). Тому веб-додаток виконаний, як вивіска. Канбан є системою організації бізнесу, що допомагає реалізовувати принцип «точно в строк». Сам термін з'явився дуже давно. Він пов'язаний з описом дій, коли майстри дільниць вказували на листках перелік виконаних завдань і вивішували списки поруч. Більшість користувачів для себе виділили кілька позитивних якостей, що досі приваблюють нових прихильників до цього сервісу: простота інтерфейсу, можливість безкоштовного користування, зручна робота; взаємодія з різними сервісами.

1	2	3
4. Google Календар		Календарем можна поділитися з колегами та партнерами, надати доступ до основного календаря, щоб показати комусь свій графік. Можна створити календар, який зможуть редагувати кілька людей, наприклад календар заходів організації. Можна уповноважити когось із колег планувати й редагувати події у вашому календарі.
5. Zoom		Цей додаток служить для проведення вебінарів, конференцій або важливих зустрічей варто розглянути сервіс Zoom. Учасники можуть долучитися до розмови як із ПК, так і зі смартфона. Ця програма не вимоглива в плані швидкості інтернету та технічних потужностей комп'ютера, а записи зустрічей можна зберігати в хмарі. Українські неприбуткові організації і публічні бібліотеки мають змогу отримати 50% знижку, скориставшись пропозицією на порталі TechSoup Україна.
6. Office 365		Office 365 є корпоративним сервісом із централізованим управлінням, що доступний для українських ОГС безплатно. Хмарне рішення поєднує інструменти для співпраці, налагодження бізнес-процесів і зберігання даних в одній інформаційній екосистемі. Основні інструменти Office 365 для командної роботи: 1. Microsoft Teams пропонує інструменти, що дозволяють працювати віддалено, зокрема надає можливість створення групових чатів, аудіо- та відео конференцій. 2. Хмарне сховище OneDrive створює середовище для спільної роботи над документами та поширення великих файлів. Із переваг: 1 ТБ на одного користувача, 1 ТБ на групу, програми синхронізації, онлайн-редактори Word та Excel. Office 365 є безкоштовним для неприбуткових організацій. Потрібно лише зареєструватися на сайті та пройти верифікацію.

Мотузковий курс – це активний тренінг, тривалістю від 3 годин до 4 днів, що застосовується для вдосконалення навичок роботи в команді, team building (командотворення). Основним інструментом курсу є альпіністське спорядження (карабіни, мотузки, страховочні системи), від чого й утворилася назва курсу. Іноді курс застосовується в складі тренінгів особистісного зростання. В більшості випадків для проведення мотузкових курсів будуються індивідуальні мотузкові парки.

Мотузковий курс складається розминки (детальніше в додатку 3):  
вправи для розминки, низький мотузковий курс та високий мотузковий курс.

Пропоновані приклади вправ для мотузкового курсу представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Пропоновані приклади вправ для мотузкового курсу, проєкт 2023 р.**

Назва вправи	Опис вправи
1. Падіння на довірі	Падіння на руки членів всієї команди спиною вперед, коли не бачиш, куди падаєш.
2. Стрибок з висоти	Вправа, коли відбувається стрибок на трапецію, що розміщена в декількох метрах.
3. Розтяжки	Вправа для двох учасників, в якій їм необхідно подолати натягнутій на невеличкій висоті мотузці, допомагаючи один одному витягнутими руками.
4. Болото	Команді необхідно перебратися через умовне болото, використовуючи для цього горбки та обмежену кількість жердин.
5. Стіна	Уся команда повинна перебратися через високу стіну (стандарт 4 м 20 см), без використання допоміжних засобів.
6. Мінне поле	Вправа для двох учасників, одному з них необхідно подолати поле з перешкодами із зав'язаними очима, виконуючи команди іншого учасника.
<p><i>Спорядження:</i> карабін з автоматичною муфтою - це пристрій для приєднання будь-яких елементів спорядження один до одного;          блок-ролик – технічний пристрій для роботи з металевим тросом, який зменшує втрати сили та енергії на тертя;          обв'язка – легка й компактна спеціальна страхувальна система для скайальпінізму, походів по льодовиках, мультигонок мотузки, хустинки (для зав'язування очей), жердини, умовна стіна.</p>	

Серед пропонованих основних програм тимблдингу (в онлайн-форматі та наживо):

1) Онлайн формат (онлайн-програма «TV Guide» - розважальна онлайн-програма, насичена завданнями із улюблених телевізійних шоу; онлайн-гра «Пірати забутих островів - захоплююча онлайн-подорож піратських команд безмежними морськими просторами в пошуках скарбів і пригод; онлайн-гра «Еверест»; онлайн бізнес-гра «Виживші»; командна онлайн-гра «Шлях на Захід» та ін..

2) Ігри наживо (ігри командної взаємодії, тобто командоутворюючі

ігри, спрямовані на вироблення ефективної моделі взаємодії в команді; гейміфікація; командний похід, де на учасників чекає спільне проживання в умовах дикої природи; Олімпійські ігри, «Останній герой», Зимові гонки Формули-1 на санках; лучний турнір тощо).

3) Ігри в приміщеннях (кулінарний тимбілдінг, конструктор «Ланцюгова реакція», сюжетно-рольова гра «Бал у Льодовика XV», командне малювання картини; театральний тимбілдінг тощо).

Щодо тимбілдінг-тренінгу, то він повинен мати (рис. 3.8): цільову аудиторію, ціль, формат навчання, кількість учасників, тривалість та можливості.



Рис. 3.8. Складові тимбілдінг- тренінгу, проєкт 2023 р.

Пропонуємо наступний тимбілдінг-тренінг «Створення команда мрії», основна мета, завдання та якості (компетентності), що формуються в процесі цього тренінгу відображені за допомогою даних таблиці 3.5.

Передпроведенням тимблдінг-тренінгу доцільно провести тестування серед управлінського персоналу, адж не всі професійні та особистісні якості можна оцінити за допомогою інтерв'ю щодо компетенцій, тому доцільно також при використанні цієї форми використовувати професійне та психологічне тестування.

Таблиця 3.5

**Основна мета, завдання та якості (компетентності), що формуються під час тимблдінг-тренінгу «Створення команди мрії», проєкт 2023 р.**

Мета	Завдання	Якості, компетентності, що формуються
Формування та згуртування управлінської команди	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Удосконалення комунікації серед управлінського персоналу.</li> <li>– Демонстрація переваг командної роботи.</li> <li>– Освоєння навиків командної роботи.</li> <li>– Вдосконалення процесів прийняття рішення.</li> <li>– Усвідомлення власних фізичних і психологічних можливостей та можливостей своїх товаришів, врахування їх при командній роботі.</li> <li>– Розвиток серед топ-менеджерів поваги до кожного члена команди, його функціонального призначення.</li> <li>– Усвідомлення важливості емоційної підтримки та мотивування від членів команди.</li> <li>– Отримання емоційного задоволення від роботи в команді.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формуванню навиків успішної взаємодії серед управлінського персоналу.</li> <li>– Підвищення ефективності сумісного виконання завдань.</li> <li>– Зниження помилкових дій при виконанні поставлених завдань.</li> <li>– Підвищення рівня особистої відповідальності за результат власної діяльності і діяльності команди вцілому.</li> <li>– Перехід зі стану конкуренції до співробітництва (від «Я» до «Ми»).</li> <li>– Підвищення рівня групової та професійної ідентичності.</li> <li>– Підвищення готовності до ризику.</li> <li>– Профілактика ГСР та ПГСР (терапевтичний ефект має усвідомлення того, що ти не один).</li> <li>– Підвищення рівня довіри й турботи між членами команди.</li> <li>– Підвищення командного духу та зарядка позитивним настроєм.</li> </ul>
Кількість учасників:	До тренінгових групи мають входити до 12 осіб, які є членами однієї формальної групи завдань мають виконувати сумісні функції.	

Всі завдання та програма тестування погоджується з керівництвом ОВ заздалегідь, відповідно до функціональних обов'язків. План тестування може охоплювати як практичне, так і теоретичне тестування професійних навиків.

Для цього доцільно обрати такі методики (рис. 3.9).

Щодо самої структури та вправ 1 одного тренігового дня, то вони представлені за допомогою даних табл. 3.10.

Вправи ми поділили на 3 три категорії:

- 1) вправи для знайомства та розминки;
- 2) основні вправи;
- 3) вправи для завершення тренінгу.



Рис. 3. 5. Рекомендовані методики, доцільні для використання при професійному та психологічному тестуванні управлінського персоналу органів влади перед проходженням тимблдінг-тренінгу, проєкт 2023 р.

Інтегрування коучингу в тімбілдінг управлінського персоналу вимагає часу та застосування певного алгоритму дій, що дозволяють успішно почати застосовувати коучингові інструменти в повсякденній практиці. Коучинг як вид організаційного консультування може допомогти управлінцям сфокусувати свою увагу на складних завданнях, взяти на себе відповідальність за власні рішення, а також сфокусуватися на шляхах досягнення спільних цілей [8].

Таблиця 3.10

### Рекомендована структура та вправи для 1 тренінгового дня, проєкт 2023 р.

Структура тренінгового дня	Вправи		
	Вправи для знайомства та розминки	Основні вправи	Вправи для завершення тренінгу
1) повідомлення правил учасника тренінгу, знайомство та розминка; 2) виконання основних вправ, з обговоренням кожної та виконання при необхідності допоміжних вправ; 3) завершення тренінгу (усвідомлення причетності до групи, вироблення символів успіху сумісної роботи).	– «Знайомство». – «Присідушки». – «Сороканіжка».	– «Мінне поле». – «Вертикальна павутина». – «Координатор». – «Втеча» («Стіна»).	– «Падіння на довіру». – «Бойовий листок». –

Так, коучинг у роботі органу влади – це беззупинний процес співробітництва менеджера та службовця (консультанта та клієнта), що сприяє успішній діяльності. Як особистий тренер, коуч допомагає:

- зважувати альтернативи та ресурси,
- готувати план дій,
- супроводжувати співробітника у процесі реалізації плану.

У свою чергу співробітник разом з ним зможе безперервно аналізувати ситуацію, відслідковувати, які стратегії використовувалися, яким чином вони приведуть до бажаного результату, а які з них заважатимуть досягненню встановлених цілей. Співробітник зможе інакше оцінити своє ставлення до

того, що відбувається, з огляду на ті чинники, які часто залишаються поза його увагою.

Для управлінського персоналу в ОВ ми пропонуємо наступні різновиди [6; С. 43] :

1. Коучинг кар'єри, тобто інтерактивний процес співпраці клієнта і коуча у сфері професійної діяльності клієнта.

2. Коучинг на робочому місці, що зосереджений на розвитку компетенцій під час виконання роботи.

3. Коучинг особистої ефективності – бажання людини підвищити професійну діяльність, поліпшити тайм-менеджмент, збалансувати різні напрямки життя для максимального розвитку бажаних сфер.

4. Лайф-коучинг, коучинг, що концентрується на плануванні життя і досягненні власних цілей (охоплюють уміння організації узгодженості між особистим і професійним життям).

### **Висновки до розділу 3**

На підставі аналізу діяльності управлінських команд в органах влади, вважаємо за доцільне внести наступні пропозиції щодо окреслення напрямів формування управлінської команди в органах влади, зокрема в частині:

Використання командотворення як технології забезпечення ефективної роботи управлінського персоналу в органах влади – це стосувалося насамперед таких кроків:

1. Напрями розвитку персоналу в органах влади тісно пов'язані з орієнтаціями, котрі необхідно враховувати в процесі будь-яких перетворень, які відбуваються у внутрішньому середовищі ОВ. Ми представили їх у вигляді п'яти модулів, а саме: 1). Населення. 2). Цілі та результати діяльності ОВ. 3). Персонал. 4). Організаційна структура. 5). Ціннісні орієнтації.

2. Запропоновані такі прийоми процедури ухвалення управлінського рішення для органів влади, як авторитарний, квазіавторитарний,

квазіколегіальний та колегіальний прийоми.

3. Автором розроблена схема взаємодії учасників і менеджменту органу влади в процесі управління командою (у команді повинна бути присутня як особиста, так і спільна відповідальність за досягнення поставлених цілей).

4. З метою формування команди нами запропонована узагальнена технологічна модель життєвого циклу команди, що формується в органах влади. Щодо життєвого циклу, то він вмістив чотири етапи: формування складу команди, адаптація, функціонування, що в кінцевому результаті забезпечують результат.

Щодо механізмів використання різних інструментів тимбілдингу в органах влади з метою підвищення ефективності роботи управлінських команд, то це стосувалося:

1. Розробки системи інструментів, що входять до складу тимбілдингу й рекомендованих до застосування в різних організаціях, що вмістила в собі інструменти, спрямовані, по-перше, на формування управлінської команди на етапі створення колективу при відкритті нового ОВ, нового відділу, підрозділу, по-друге, на формування управлінської команди на етапі функціонування ОВ, відділу, підрозділу.

2. Заходи, котрі рекомендовані до впровадження носять комунікативний та іміджевий характер, а також спрямовані на: топ-менеджерів, а також на менеджерів низового та середнього рівнів.

## ВИСНОВКИ

На основі вивчення теоретичного підґрунтя формування управлінських команд в органах влади та керуючись даними аналізу можна зробити наступні висновки:

1. На сьогодні формування управлінської команди може виникати в різних ситуаціях розвитку органів влади. Бурхливі зміни ставлять низку першочергових завдань, пов'язаних з командотворенням. Саме тому найбільш часто виникає запит на формування оперативних команд для роботи в умовах дефіциту часу, в умовах глобальних викликів, воєнного стану; згуртування з метою більш результативного обміну інформацією, посилення креативності та об'єднання зусиль для досягнення цілей організації в цілому; згуртування управлінських працівників із метою підвищення ефективності управління підлеглими й підвищення працездатності підрозділу; поліпшення психологічного клімату.

2. Серед переваг командної діяльності їх установи, то керуючись даними опитування серед управлінського персоналу Департаменту охорони здоров'я Полтавської міської ради, були обрані такі переваги, як те, що команда : «Дає внутрішні переконання, певну захищеність (59,7 %); «Можливість професійного та особистісного зростання» (48,2 %); «Завдяки командній роботі знаходяться та приймаються кращі варіанти рішень» (47,6%) «Дозволяє кожному члену команди відчувати приналежність» (47,1 %).

Щодо слабких сторін командної роботи, то вони стосуються (на думку більшості, тобто 60,2 % респондентів) такої позиції, як «Великі енергетичні затрати членів команди.

3. Основні функції, котрі виконує керівников успішної команди: «Організувати процес ухвалення рішень» (79,8 %); «Вирішувати деструктивні конфлікти, переводячи їх в площину конструктивності (79,8 %); «Мотивувати всю команду» (52,3 %).

4. В цілому соціально-психологічний стан у колективі є сприятливим. У колективі панує атмосфера доброзичливих стосунків, товарищескості, взаєморозуміння, симпатії та співпраці, хоча 19 % негативних виборів говорять також і про наявність в колективі певних протиріч, конфліктів, між працівниками, присутність антипатії та також психологічну напруженість.

5. З-поміж управлінського персоналу Департаменту переважають тенденції до співпраці, виявлені високі показники за владним-лідуючим і незалежним-домінуючим типами міжособистісних стосунків; високий рівень планування діяльності, оцінювання її результатів, гнучкості та самостійності. Найчастіше члени команди обирають такі ролі, як «Генератор ідей» (52,7 %), «Аналітик» (49,8 %) та «Контролер» (46,5 %), що достатньо позитивним рольовим самовираженням, що дає високі результати для командної взаємодії.

Керуючись даними здійсненого аналізу стану формування управлінської команди в досліджуваному органі влади та з метою формування формування управлінської команди в органах влади вважаємо за необхідне внести наступні пропозиції:

1. Напрями розвитку персоналу в органах влади, що тісно пов'язані з орієнтаціями, котрі необхідно враховувати в процесі будь-яких перетворень, які відбуваються у внутрішньому середовищі ОВ, представлені нами у вигляді п'яти модулів.

2. Серед пропонованих прийомів процедури ухвалення управлінського рішення для органів влади чільне місце повинні зайняти авторитарний, квазіавторитарний, квазіколегіальний та колегіальний прийоми.

3. Рекомендуємо схему взаємодії учасників і менеджменту органу влади в процесі управління командою. На нашу думку, в команді повинна бути присутня як особиста, так і спільна відповідальність за досягнення поставлених цілей.

4. Особливе місце в представленій роботі мають розроблені та деталізовані інструменти тимблдингу в органах влади, а саме:

– Для підтримання командного духу (team spirit) – рекомендовані заходи комунікативного характеру, з-поміж яких: інтерактивні відео-конференції, методика «Тет-а-тет», використання електронної пошти, телефонних систем, проведення тематичних вечорів, корпоративних свят, внутрішньокорпоративні ЗМІ; спільні тренування на курсах домедичної допомоги як новий формат організації корпоративного, дозвілля.

– Рекомендовані способи психологічної активізації управлінського персоналу в органах влади; звернули увагу також і на мотиваційні заходи для підтримки команди, яка працює дистанційно через запровадження Wellbeing програм, активної комунікації, допомоги з організацією дистанційної роботи, участі персоналу в соціальних ініціативах та різноманітних підтримуючих заходах. Окрім того, рекомендована добірка програмного забезпечення, що може стати в нагоді під час самоізоляції.

– Важливе місце серед активних форм проведення тимблдингу зайняв мотузковий курс. Наведені приклади вправ для мотузкового курсу. Розроблені програми тимблдингу (в онлайн-форматі та наживо), запропонована структура тимблдинг- тренінгу, визначена основна мета, завдання та якості (компетентності), що формуються під час тимблдинг-тренінгу «Створення команди мрії», структура та вправи для 1 тренінгового дня. Крім того, було рекомендовано звернути увагу на інтегрування коучингу в тимблдинг управлінського персоналу.

Застосування запропонованих заходів дозволить не лише покращити результати діяльності управлінських працівників, проте й органу влади в цілому, адже від того того, наскільки успішно та сприятливо функціонує управлінська команда, залежить ефективність діяльності та досягнення поставлених цілей. Особливо важливе місце посідає професіоналізм керівників, а також рівень компетенцій, котрими вони володіють. Якщо в управлінській команді існують проблеми у взаємодії, необхідно звернутися до сучасних технологій формування управлінських команд.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бевзюк І. Етапи формування управлінської команди в місцевій прокуратурі (психологічні аспекти). *Вісник Національної академії прокуратури України*. 2016. № 2. С. 18–23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnapru\\_2016\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnapru_2016_2_5). (дата звернення 12.11.2022).
2. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач: отд. издание, перевод с англ. М.: НИРО, 2003. 356 с.
3. Бойетт Дж. Г. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. М. : Олимп-бизнес, 2004. С. 164.
4. Борщ В.І., Бевзюк Д.В. Сучасні технології формування управлінської команди: *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. Т. 17, вип. 1. С. 72-83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu\\_2018\\_17\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2018_17_1_7). (дата звернення 12.11.2022).
5. Бэрон Р., Бирн Д., Джонсон Б. Социальная психология: ключевые идеи. 4-е изд. СПб. : Питер, 2003. 512 с.
6. Веденіна Ю.Ю., Сакун Л.М., Різніченко Л.В. Командний та індивідуальний коучинг як технологія стратегічного управління організацією. *Економіка і організація управління*. № 3 (39) 2020. С.41-54.
7. Гапоненко А.Л. Менеджмент: за даними stud.com.ua. URL: <https://stud.com.ua/6494/menedzhment/menedzhment>. (дата звернення 12.09.2022).
8. Гурієвська В. Коучинг як прикладна технологія державного управління. *Вісник Національної академії державного управління. Філософія, методологія, теорія та історія державного управління*. С. 32-39. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/Vnadu\\_2011\\_1\\_6.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Vnadu_2011_1_6.pdf). (дата звернення 12.11.2022).

9. Дума О. І., Хім М. К. Управління ефективністю професійного та особистісного розвитку державних службовців на основі положень теорії поколінь: *Журнал «Економіка та держава» - наукове фахове видання України з питань економіки*. № 6. Червень 2019 р. С. 74-79.
10. Карпов А. В. Організаційна психологія : за даними stud.com.ua. URL: [https://stud.com.ua/60425/psihologiya/organizatsiyna\\_psihologiya](https://stud.com.ua/60425/psihologiya/organizatsiyna_psihologiya). (дата звернення 12.09.2022).
11. Комарова К. В. Створення ефективних команд і робота з командою. *Публічна служба*. 2018. URL: <https://grani-print.dp.ua/index.php/home/article/view/158>. (дата звернення 12.09.2022).
12. Крюгер В. Руководство командой. [Перевод с нем. Зись Е.А.]. М.: Изд-во Омега-Л, 2006. С. 32.
13. Курс лекций по управлению проектами. Организация эффективной деятельности команды. URL: <http://bussin-proj.ru/kurs-lektsijpo-upravleniyu-proektami/94-organeffektivnojdeyatelnosti-komandy.html>. (дата обращения: 13.09.2022).
14. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы. URL: <http://socioline.ru/book/krichevskij-r-ldubovskaya-e-m-sotsialnaya-psihologiya-maloy-gruppy> (дата обращения: 12.11.2022).
15. Макодзей Л.І., Брагіна О.В. Особливості формування управлінської команди. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Педагогіка, психологія, філософія*. 2012. Вип. 175(3). С. 376-381. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau\\_ped\\_2012\\_175\(3\)\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_ped_2012_175(3)_53). (дата звернення 12.11.2022).
16. Меланченко Т.С. Роль та значення місцевого самоврядування в управлінні регіональним розвитком. Тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Реформа адміністративно-територіального устрою в Україні: реаліта перспективи». Полтава, 2019. 261 с., С. 122-126.

17. Меланченко Т. С. Інструменти тимбілдингу в органах влади. Територія науки: Збірник матеріалів наукових досліджень молодих учених [кафедри публічного управління та адміністрування] Полтавського державного аграрного університету. Випуск 2. Грудень 2022 р. Полтава, ННІ ЕУПІТ, 2022. С.17-18.

18. Михальова О.Є., Хрутьба А.С., Філатов А.С. Особливості формування команди для управління екологічними проектами: *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія.* 2012. Вип. 10. С. 160-168. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal\\_2012\\_10\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2012_10_31).

19. Москаленко В.О. Сучасні підходи до формування команди проекту. URL:<http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20799/1/3.pdf>. (дата звернення 12.09.2022).

20. Мудрість Піднебесної: вислови китайських філософів: Українська мова. Cri online. Українська редакція Медіакорпорації Китаю URL: <https://ukrainian.cri.cn/848/2016/03/31/2s43410.htm>. (дата звернення 12.09.2022).

21. Морено Я.Л. Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе: Пер. с англ. М.: Академический проект, 2001. 384 с.

23. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. Ефективна економіка. 2015. №8. URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4253>. (дата звернення 12.09.2022).

24. Навички-2020: дослідження від LinkedIn: за даними MBA Kids International. URL: <https://mbakids.ua/blog-uk-2/navychky-2020-doslidzhennya-vid-linkedin/>.(дата звернення 12.09.2022).

25. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.

26. Оленіч А.В., Шацька З.Я. Формування і розвиток проектної команди в сучасних умовах: *Актуальні проблеми економіки.* 2012. № 10. С. 136-142. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2012\\_10\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_10_21). (дата

звернення 15.11.2022).

27. Постановка цілей по SMART – приклади, критерії. URL : <https://goallife.com/uk/smart-cil> (дата звернення 03.11.2022.)

28. Пугачов В. П. Тести, ділові ігри, тренінги в управлінні персоналом. М., 2003. Робоча книга практичного психолога. М., 2002.

29. Словник української мови. Академічний тлумачний словник (1970-1980). URL:<http://sum.in.ua/s/komanda>. (дата звернення 12.09.2022).

30. Скриньковський Р. С., Павловські Г. Т. Діагностика в системі менеджменту підприємства. Проблеми економіки. 2016. №3. С 199–205.

31. Собчик Л. Н. Методи психологічної діагностики. Вип. 3. Діагностика міжособистісних відносин. Модифікований варіант інтерперсональною діагностики Т. Лірі. Метод. Керівництво. М., 19

32. Современная команда менеджмента управления // URL: <http://pmorussia.ru/files/667/ModTeam.pdf> (дата обращения: 10.03.2018).

33. Современные технологии на совещании. URL : [http://xn--80aerhrbfjx.xn--p1ai/stati/article\\_post/sovremennye-tehnologii-na-soveschani](http://xn--80aerhrbfjx.xn--p1ai/stati/article_post/sovremennye-tehnologii-na-soveschani) (дата звернення 03.11.2022)

34. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимбилдингу: навчальний посібник [Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В.]; за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.

35. Таранюк К.В., Кобушко Я.В. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.

36. Токар О. В. Формування ефективних управлінських команд. URL:<https://cutt.ly/JMyQYEs>. <https://mbakids.ua/blog-uk-2/navychky-2020-doslidzhennya-vid-linkedin/>.(дата звернення 12.09.2022).

37. Хасина П.Л. Проблема соотношения состава рабочей команды и ее эффективности. *Вопросы психологии*. 2015. № 8. С.137-149.

38. Хвостенко Т. Мозковий штурм або мозкова атака як розповсюджений прийом генерування нових ідей. URL : <http://iqholding.com.ua/articles/mozkovii-shturm-abo-mozkova-ataka-yakrozpovsyudzhenii-priiom-generuvannya-novikh-idei> (дата звернення 03.12.2022)

39. Шведа Н. М. Прикладні аспекти командної роботи в публічній організації. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування*. С. 236-254. URL: <https://cutt.ly/СMykNEK>. (дата звернення 12.09.2022).

40. Шпортко Г.Ю., Карабаш А. Г. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. Менеджмент. Випуск # 25/ 2021. URL: <https://griml.com/FbhOU> (дата звернення 12.09.2022).

41. Шульженко І.В., Помаз О. М. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економіка і управління підприємством*. 2016. № 1 (73). С. 23-28. URL: <https://cutt.ly/dMyW5vY>. (дата звернення 12.09.2022).

42. Шупта І. М., Воронько-Невіднича Т. В., Лещина О. Г. Управлінська компетентність майбутніх менеджерів аграрної сфери економіки та її роль в управлінні змінами. *Наук. Пр. Полтавської держ. Аграр. Академії*. Т. 1. – Полтава : ПДАА, 2011. – Вип. 3 (4) – С. 293 – 299.

43. Шупта І.М., Плаксієнко І.Л. Мотузковий курс як засіб адаптації та налагодження взаємодії між викладачами і студентами – першокурсниками (на прикладі співпраці психологічної служби та колективу кафедри публічного управління та адміністрування Полтавської державної аграрної академії): Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Роль психологічної служби вищої освіти України у час суспільних трансформацій». 19 травня 2017 р. Львів. С. 238 – 239.

44. Шупта І. М. Інтерактивний тренінг розвитку командної взаємодії «Мотузковий курс» як інструмент розвитку само менеджменту персоналу. *Вісник Сумського національного аграрного університету* : Серія “Економіка і

менеджмент. Вып. 12 (62). С. 98-103.

45. Katzenbach J.R., Smith D.K. The Wisdom of Teams; Creating the High Performance Organization. N. Y. : Harper Business, 1994. P. 16.

46. Maxwell D. Sozday komandu liderov: Translation from English L.A. Babuk [Developing the Leaders around You]. M., 2005. 368 p.

# Д О Д А Т К И