

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНОКОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут захисту інформації

Кафедра публічного управління та адміністрування

галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»
рівень освіти перший «Бакалавр»

Форма навчання : денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **ТЕХНОЛОГІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ**

Виконав: студент 4 курсу,
групи ПУАД спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування» 41

Гавриков Д. В.

Керівник: Пашко Л. А.

Рецензент:

Київ 2024

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні основи дослідження функціонування ефективної команди у сфері публічного управління.....	6
1.1. Рівень наукової дослідженості теми вітчизняними та зарубіжними вченими.....	6
1.2. Понятійне поле дослідження.....	11
1.3. Особливості процесу створення та розвитку команди.....	28
Висновки до розділу 1.....	37
Розділ 2. Основні складові технологій функціонування ефективної команди у сфері публічного управління.....	39
2.1. Показники ефективності команди в сфері публічного управління.....	39
2.2. Розвиток командної взаємодії у сфері публічного управління.....	51
2.3. Виклики та проблеми використання дієвих технологій функціонування ефективної команди.....	61
Висновки до розділу 2.....	67
Розділ 3. Перспективи розвитку технологій функціонування ефективної команди у сфері публічного управління.....	69
3.1. Впровадження сучасних методів ефективної командної взаємодії.....	69
3.2. Використання авторської моделі формування ефективної команди ...	85
3.3. Адаптація зарубіжного досвіду функціонування ефективної команди у вітчизняну управлінську практику	93
Висновки до розділу 3.....	99
Висновки.....	101
Список використаних джерел.....	105

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному світі, де швидкість змін та складність викликів у сфері публічного управління постійно зростає, ефективна командна робота стає визначальним фактором успіху. Переходячи від індивідуального до колективного підходу, організації у цій галузі визнають, що справжній прорив можливий лише завдяки злагодженій і динамічній роботі команд. У цьому контексті актуальним постає вивчення та аналіз технологій, що сприяють оптимізації функціонування ефективних команд в органах державної влади.

Поруч із важливістю ефективної командної роботи у сфері публічного управління, уявлення про її сутність та складність є ключовими аспектами для подальшого дослідження. Команди у цій сфері зазвичай мають справу з різноманітними викликами, починаючи від бюджетних обмежень і закінчуючи важливими соціальними та економічними проблемами. Саме тому здатність команди ефективно працювати разом над рішеннями, вирішуванням конфліктів та досягненням спільних цілей є визначальною в умовах функціонування Української держави.

Діяльність ефективних команд актуалізує важливі аспекти психології та їх соціальної динаміки команд, зокрема, вивчимо, які чинники, що сприяють або заважають успішному функціонуванню команд у сфері публічного управління. Розуміння цих аспектів дозволить нам запропонувати практичні рекомендації та стратегії для покращення командної роботи в органах державної влади.

Причому важливо зазначити, що використання технологій та стратегій, що сприяють успішному функціонуванню команд, суттєво впливає як на якість управління, так і на покращення життя громадян через ефективніше вирішення суспільних проблем.

Актуальність дослідження технологій функціонування ефективної команди у сфері публічного управління надзвичайно висока у сучасному світі. Вона пояснюється тим, що зростаюча складність викликів, що стоять перед урядовими та адміністративними структурами, вимагає нових підходів до організації діяльності та співпраці між працівниками колективу у межах органу державної влади.

Вітчизняна сфера публічного управління переживає постійні трансформації в умовах широкомаштабної російської агресії та швидкозмінюваного світу, де виклики виникають раптово і мають складні імплікації. У цьому контексті, ефективна командна робота постає ключовим елементом успіху, оскільки вона сприяє швидкій адаптації, інноваціям та адекватному вирішенню проблем. Правильно сформована та добре організована команда може забезпечити високу продуктивність, сприяючи виробленню ефективних стратегій та прийняттю оптимальних рішень.

Проведене дослідження свідчить, що дослідженням технологій функціонування ефективної команди у сфері публічного управління займалися багато науковців, представники різних галузей науки. У своїх наукових працях, В. Воропаєв, М. Разу, Ю. Якутін, В. Москаленко, досліджуючи зазначену проблему, визначили особливості команди та групи працівників. Принципи формування проектної команди висвітлили в своїх роботах Л. Батенко, О. Загородніх, В. Ліщинська; Д. Анкона, Х. Бресман. Порівняльній характеристиці проектних команд традиційного і нового типів присвячені праці А. Оленіч, З. Шацької, В.О. Москаленко акцентує увагу на важливості чіткої послідовності (етапів) у процесі формування команди проекту.

Серед дослідників, що вивчають питання HR-технологій, різні аспекти проблем управління людськими ресурсами відомі праці таких зарубіжних вчених, як. С. Ананд, Д. Белл, М. Демінг, П. Друкер, М. Кастельс, К. Келлі, Б. Гройсберг, Д. Ульріх, Т. Емебайл, Д. МакКлеланд, С. Паркер, Gary W.

Florkowski

Але, незважаючи на це, сьогодні існує потреба у дослідженні, яке б узагальнило, систематизувало існуючі відомості з даної проблеми.

Враховуючи все вищесказане, нами і була обрана тема дипломної роботи.

«Технології функціонування ефективної команди».

Об'єкт дослідження – функціонування ефективної команди у сфері публічного управління.

Предмет дослідження – технології функціонування ефективної команди у сфері публічного управління.

Мета дослідження – наукове обґрунтування технологій функціонування ефективної команди у сфері публічного управління та розробка на цій основі авторської моделі формування ефективної команди.

Відповідно до мети були визначені наступні **завдання**.

1) дати загальну характеристику ефективної команди у сфері публічного управління у науковій літературі;

2) дослідити основні складові технологій функціонування ефективної команди у сфері публічного управління;

3) визначити можливі перспективи розвитку технологій функціонування ефективної команди у сфері публічного управління.

Для розв'язання поставлених завдань нами були використані такі **методи дослідження**: теоретико-критичний аналіз наукових джерел з теми дослідження; зіставлення, узагальнення і синтезування отриманої інформації тощо.

Робота може бути використана студентами ВНЗ для підготовки до семінарських занять, також може бути використана викладачами для проведення лекції, практик тощо.

Структура роботи. Робота складається зі вступу; трьох розділів; висновків; списку використаних джерел. Повний обсяг роботи - 109 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Рівень наукової дослідженості теми вітчизняними та зарубіжними вченими

Основні стратегії формування команд сьогодні орієнтовані на кілька ключових аспектів. По-перше, це діяльнісно – орієнтовані моделі, спрямовані на результати командної роботи та шляхи їх досягнення - діяльнісно-орієнтовані. Другий підхід – суб'єктно – орієнтовані моделі, які звертають увагу на потенціал учасників команди та їх міжособистісні відносини - суб'єктно-орієнтовані. Нарешті, існують «інтегративні моделі», які враховують взаємодію між членами команди, їхні індивідуальні особливості та спільні цілі.

Найбільш ефективними і успішними вважаються інтегративні моделі командоутворення. Вони свідомо спрямовані на розвиток команди, міжособистісну взаємодію та враховують потреби, очікування та цінності її учасників. Прикладом такої моделі є Темоцентрована взаємодія, розроблена Руфі Кон. Ця модель враховує баланс між трьома ключовими аспектами. «Я» (особистість), «Ми» (взаємини в групі) та «Тема» (предмет спільної діяльності). Зрозуміло, що ця модель враховує також контекст, у якому відбувається взаємодія [24, с. 56]. Такий підхід спрямований не лише на підтримку ефективності командної роботи, а й на забезпечення балансу і взаємодоповнення ролей у команді.

Автори цієї концепції розділяють визначений ними список ролей на екстравертовані (як, наприклад, «генератор ідей», «диспетчер», «адміністратор») та інтравертовані (такі, як «організатор», «трудоголік», «деталізатор»). Перша група спрямована на зв'язки з оточенням команди, в той

час як друга – на вирішення завдань в межах самої команди. Мета такого розподілу полягає в створенні тріади командних ролей, кожен компонент якої складається з однієї екстравертованої ролі та однієї інтравертованої. Наприклад. «генератор ідей» – «трудоголік»; «диспетчер – деталізатор»; «організатор – адміністратор». Кожна з цих пар може забезпечити необхідний баланс між зовнішнім та внутрішнім середовищем на різних етапах командної роботи.

Оскільки поведінкові стратегії усіх членів команди є різними, це може призвести до конфліктних ситуацій. Тому ключовим питанням є розуміння учасниками команди того, що різноманітність у їхніх стратегіях не є перешкодою для ефективної співпраці, а навпаки, є особливістю, яка сприяє досягненню успіху команди.

Концепція командних ролей також знаходить відображення у працях І. Адізеса. Основна ідея підходу полягає у забезпеченні результативності та ефективності системи управління на короткостроковій та довгостроковій перспективі існування організації. Для цього, на думку автора, необхідно, щоб учасники команди виконували чотири управлінські ролі. Кожна з них відповідає чотирьом основним функціям, без яких неможливо досягти успіху організації. Зокрема, це ролі «виробника», «адміністратора», «підприємця» та «інтегратора». Автор стверджує, що виконання кожної з ролей є важливою умовою досягнення командою успіху, і нестача або надмір певної ролі може негативно вплинути на досягнення результату. Тому члени команди повинні доповнювати один одного з різними стратегіями та витримано ставитись один до одного [42, с. 48].

Оціночна модель ефективності командної взаємодії Ч. Маргерісона та Д. МакКенна, відома як «колесо команди Маргерісона-МакКенна», дозволяє створити командну структуру, спрямовану на досягнення чітко визначеної мети. Структура команди залежить від того, як команда буде використовуватись та для чого вона створюється. Як і в попередніх підходах, важливою залишається

проблема взаємозв'язку учасників команди та їх можливості доповнювати один одного для створення збалансованої командної одиниці. Автори розглядають функції, виконання яких є необхідним для реалізації поставленої мети, а саме: консультування, новаторство, стимулювання, розвиток, організація, виробництво, контроль, підтримка та зв'язок.

На основі визначених функцій Ч. Маргерісоном та Д. МакКенном виокремлюються командні ролі, що відбувається на підставі особистісних характеристик учасників команди. Особливістю цієї моделі є можливість впливу на команду через проведення заходів зі збору інформації, оцінки, обговорення, проектування та планування дій. Це дозволяє розуміти, які аспекти співпраці потребують розвитку, а які вже працюють ефективно [24, с. 38]. Необхідно наголосити, що модель Маргерісона-МакКенна має структуру замкненого циклу, що робить її ідеальною для використання в бізнес-процесах, які мають циклічний характер.

Інший підхід до командоутворення, запропонований Б. Такменом, зосереджений на розвитку команди. Він розглядає динаміку групи та визначає дві сфери групової активності, а саме: ділову та міжособистісну. Команда проходить через чотири етапи для успішного функціонування в кожній з цих сфер. Модель Б. Такмена, хоч й популярна, проте не враховує пов'язаність між двома сферами групової активності та їх взаємодію.

Спроба перетворити модель Б. Такмена для використання у командотворенні представлена підходом Дж. Катценбаха та Д. Сміта. Вони розробили модель розвитку команди. Вона аналізує різницю у виступах груп на основі «кривої командних результатів», яка показує етапи розвитку команд від простих робочих груп до високоефективних команд. Цей підхід відображає важливість зв'язків та можливостей вибору між п'ятьма типами команд: робочою групою, псевдокомандою, потенційною командою, реальною командою та високоефективною командою. «Крива командних результатів»

показує, що робочі групи можуть мати різний потенціал результативності, а найбільша продуктивність досягається між потенційною та реальною командами. Автори цієї моделі слушно підкреслюють, що ключовою умовою досягнення високої ефективності реальною командою є високий рівень особистої відповідальності всіх її членів, який необхідний для успішної співпраці.

В українській психології проблема командування почала вивчатися в контексті уявлень про колектив як вищу форму групового розвитку. Важливим системоутворюючим фактором колективу, відповідно до стратометричної концепції А.В. Петровського, є спільна діяльність. Модель групи, що складається з трьох страт, в цій концепції висвітлює предметну діяльність групи, ціннісно-орієнтовану єдність та взаємостосунки між її членами [19, с. 68].

В українській психології також розглядалися два основні напрями в оцінці розвитку групи, а саме рівень опосередкованості міжособистісних відносин у групі та суспільна значимість групової діяльності. Ці напрями дозволяють виділити «дифузні групи» від високорозвинених, а також виділяти колективи серед високорозвинених груп.

Одним із головних принципів дослідження проблем командування в українській психології є стратегія М. Г. Ярошевського, яка передбачає розподіл наукових ролей (функцій) між учасниками наукового колективу. Це лежить в основі програмно-рольового підходу, розробленого для аналізу наукової діяльності.

Колективи, де відсутні представники будь-якої з базових наукових ролей, є менш продуктивними, оскільки відбувається порушення дослідницького процесу. Диференційована рольова структура сприяє більшій продуктивності, а її формування залежить від особистих властивостей учасників групи [29, с. 32].

Для опису управлінського процесу автором ідентифіковано чотири основні типи завдань: управлінські, організаційні, адміністративні та завдання керівництва, а також чотири командні ролі, що відповідають цим завданням. При чому автор вважає, що ефективне функціонування організації можливе лише тоді, коли на різних рівнях керівництва представлені відповідні ролі, які відповідають їхнім функціональним завданням.

Стратегія формування керівницьких команд залежить від пріоритетів керівника та враховує його цінності та смисли, що відображені у виборі партнерів та спрямовані на розв'язання конкретних завдань.

Модель розвитку управлінської команди, яку пропонує С. К. Сергієнко, враховує такі фактори: як чітко сформульована мета діяльності, кваліфікація учасників, система комунікацій та рольова структура. Додатковою важливою складовою є такі компетенції учасників команди, такі як: аналітичні навички та здатність до прийняття ефективних управлінських рішень, які підтримуються контролем та взаємодією всієї групи. Крім цього, психологічний аналіз взаємин у команді базується на цінностях та ролях, а їхнє взаємодія визначається інтерпретацією та презентацією.

Узагальнюючи зарубіжні та вітчизняні підходи до командоутворення, можна виокремити два основних напрями: спрямованість на результати діяльності та фокус на членах команди та їхніх можливостях.

Дослідження в галузі рольової структури команди та її місця у системі заходів щодо підвищення ефективності командної діяльності може принести значний внесок у розвиток управління та організаційної психології у сфері публічного управління. Розуміння ролей, які виконують різні члени команди, та їх вплив на загальний результат може допомогти покращити роботу команди та досягти поставлених цілей.

Подальші дослідження можуть вивчити, як різні типи ролей (управлінські, організаторські, адміністративні та інші) взаємодіють у команді, які ролі є

найбільш критичними для досягнення успіху, а також як різні стилі керівництва впливають на рольову динаміку. Розуміння цих аспектів допоможе розробити більш ефективні методи управління та сприятиме покращенню результатів командної роботи.

Крім того, дослідження ролі комунікації та взаємодії у команді може виявити ключові фактори, які сприяють побудові сприятливого середовища для співпраці та досягнення високих результатів. Розуміння того, як комунікація впливає на формування командної динаміки та результативність роботи, дозволить розробити стратегії з покращення комунікаційних процесів у командах.

Таким чином, подальші дослідження у галузі рольової структури та комунікаційної динаміки у командах можуть принести значний внесок у покращення ефективності командної роботи та сприяти досягненню успіху в організаційному середовищі у колективах в органах державної влади [25, с. 57].

Дослідження в галузі управління та організаційної психології свідчать про важливість розуміння ролей, комунікаційної динаміки та рольової структури в командах для досягнення високої ефективності. Розуміння цих аспектів може допомогти вдосконалити методи управління, підвищити результативність командної роботи у сфері публічного управління та сприяти досягненню поставлених цілей.

Ключові напрями подальших досліджень включають аналіз взаємодії різних типів ролей в команді, вивчення впливу різних стилів керівництва на командну динаміку, а також розуміння важливості комунікації та взаємодії для побудови успішної командної роботи.

1.2. Понятійне поле дослідження

Створення команд стало новим методом розвитку організацій у кінці 80-х та на початку 90-х років у США, Західній Європі та інших країнах, і швидко

стало популярним і в Україні. Вони стали ключовим інструментом для організації роботи в сучасному корпоративному середовищі, маючи потенціал накопичувати ресурси, організовувати працю та виконувати поставлені завдання. Команди є ефективним інструментом мотивації персоналу та можуть створити якісно новий продукт, використовуючи знання, вміння та навички її учасників.

Команди відрізняються від інших типів груп тим, що їх члени орієнтовані на загальну мету, та мають повноваження та ресурси для досягнення кінцевого результату, за який вони несуть відповідальність. Робота в команді сприяє покращенню продуктивності праці, поліпшенню якості праці та кінцевого результату, розвитку інновацій та творчості, а також мотивації і самовіддачі працівників [31, с. 45].

Існують різні визначення терміну «команда», проте всі вони можуть бути розділені на дві частини, через зовнішні прояви та опис, і через структурні визначення, що позначають внутрішню суть цього явища.

Перші визначення команди можна розширити таким чином. Команда, в широкому розумінні, представляє собою групу працівників з високим рівнем згуртованості та спільних цілей і цінностей організації. Вона складається з індивідів, які розподіляють між собою робочі операції та відповідальність за досягнення конкретних результатів. Ці індивіди мають спільні цілі, взаємодоповнюються за навичками та вміннями, і взаємозалежні один від одного.

Другий тип визначень команди вказує на колектив однодумців, який об'єднується навколо свого лідера, який одночасно виступає вищою посадовою особою в організації.

Отже, узагальнюючи ці визначення, команда - це група творчих особистостей, які об'єднуються навколо одного лідера з метою виконання спільної справи. Вони поєднують свої особисті цілі з загальною метою, свідомо

співпрацюючи один з одним для досягнення цілей, при цьому результатом їхньої спільної праці є новий, якісний продукт [28, с. 55].

Основні ознаки, що визначають команду, наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні ознаки команди у організації

Сучасні дослідження тлумачать концепцію командоутворення як комплекс заходів, спрямованих на формування та розвиток груп до рівня високопродуктивних команд, що мають конструктивні взаємини. Іншими словами, командоутворення це процес створення ефективної команди, що об'єднує групу людей з метою досягнення спільного результату, працюючи як одне ціле, як організм. Цей процес полягає у цілеспрямованому формуванні особливого типу взаємодії між людьми в організації, що дозволяє ефективно використовувати їхні енергетичні, інтелектуальні та творчі потенціали.

Команди можуть бути різноманітними, спортивні, бізнес-орієнтовані, освітні, волонтерські, проектні тощо. Вони ґрунтуються на системі заходів, спрямованих на формування та розвиток груп до рівня команд. У своєму дослідженні щодо психологічних аспектів командоутворення В.В. Горбунова

зазначає, що команда репрезентує собою невелику групу людей, яка працює спільно над вирішенням командних завдань. Це спільна згуртована праця, орієнтована на досягнення спільних цілей та керується принципами компетентності, рольової доцільності та взаємної відповідальності у взаємодіях між особами [32, с. 63].

Успішність командної роботи, насамперед, пов'язана з «скоординованою позитивною синергією», коли спільний результат перевищує суму індивідуальних внесків. Команда виходить за межі звичайної формальної робочої групи завдяки колективному синергетичному ефекту, де ціле є більшим за суму його складових, як зазначає О.А. Гавриш у своїй науковій роботі.

Всі нові технології, інструменти та підходи до формування команд базуються на вже вивчених теоріях. Вважаємо за доцільне розглянути можливості команд з урахуванням вимог організацій, їх стратегій та планів розвитку за науковими підходами, що вже успішно використовуються в управлінні персоналом (див. табл. 1.1).

Команда є ключовим елементом стратегії успіху сучасних організацій, незалежно від їхньої сфери діяльності. Важливою частиною успішного функціонування організації може бути спрямованість на різноманітні аспекти, такі як сервіс, якість, вартість, швидкість та ефективність. Однак, команди залишаються невід'ємною складовою успіху, оскільки вони забезпечують спрямованість зусиль на досягнення спільної мети.

Ефективні команди характеризуються взаємодією, чітким розумінням загальної мети та готовністю членів команди співпрацювати злагоджено. Це сприяє об'єднанню індивідуальних зусиль в один потік ефективної роботи, що забезпечує високу продуктивність та конкурентоспроможність організації на ринку [25, с. 78].

Таблиця 1.1.

Основні підходи до командотворення

Автори концепцій та підходів	Науковий підхід	Особливості можливостей команди з вимогами організації, стратегіями та планами її розвитку
Р. Белбін / 1960–70 рр. М. Геллерт, К. Новак / 2006 р. І. Адізес / 1970 р.	Рольова концепція командотворення – представлення членами команди певного набору командних ролей та демонстрація працівником необхідної стратегії поведінки.	Р. Белбін. У межах цього підходу Р. Белбін пропонує командний розподіл ролей та діагностичний інструментарій для визначення тієї командної ролі, яка найбільше підходить конкретній людині. Ролі в команді за Белбіном «реалізатор» – той, хто втілює ідеї у життя; «контролер» – береже команду від можливих помилок та сприяє досягненню кращих результатів; «ведучий» – розподіляє завдання, делегує повноваження, несе відповідальність за роботу команди; «мотиватор» – є ініціатором різних нововведень, заходи в тому числі тих, що здатні відірвати команду від рутини та зорієнтувати в більш продуктивний темп; «аналітик», той що оцінює конкуруючі пропозиції та передбачає подальший хід розвитку подій; «генератор ідей», той який ініціює нові проекти, шляхи розвитку поставлених завдань; «розвідувач», завданням якого є пошук нових ідей та ресурсів, налагоджує потрібні контакти,

		проводить перемовини. Ефективність полягає у тому, що кожен член команди виконує функції більше ніж однієї ролі. Важливим є баланс ролей у конкретній ситуації. М. Геллерт, К. Новак. Запропонували всього шість командних ролей, та диференціювали їх як екстравертні та інтровертні. Екстравертні. адміністратор (мотиватор), креативний генератор ідей (мозковий центр), диспетчер (той, що забезпечує зв'язок). Інтровертні. організатор (координатор), трудоголік (душа команди), деталізатор (контролер). За теорією Геллерта та Новака модель командних ролей зорієнтована розподіл ролей на підгрупи за спрямованістю, на зв'язки з оточенням команди, та на рішення завдань в середині команди. А для забезпечення балансу між зовнішнім та внутрішнім світом команди запропонували утворення пар ролей, як наприклад, генератор ідей-трудоголік, або диспетчердеталізатор, чи організатор-адміністратор. І. Адізес. Основною ідеєю Адізеса є короткотривала та довготривала перспектива існування команди в забезпеченні ефективної системи управління. Адізес
--	--	--

		пропонує чотири управлінські ролі для досягнення успіху в управлінні. Ролі за Адізесом. виробник, адміністратор, підприємець та інтегратор. Кожен член команди маючи свою поведінкову стратегію має доповнювати один одного, та толерантно ставитись до усіх членів команди.
Доктор Чарльз Маргерісон та його співавтор концепції моделі доктор МакКенн	Оціночна модель ефективності командної взаємодії або «Колесо команди».	Ч. Маргерісон та МакКенн пропонують дев'ять важливих факторів роботи в команді які охоплюють всі аспекти роботи колективу кожної організації, а це вісім робочих функцій трудової діяльності: консультування новаторство, стимулювання, розвиток, організація, виробництво, контроль, підтримка досягнутого рівня та дев'ята-формування зв'язків, яка об'єднує попередні шляхом комунікацій. Суть підходу полягає у замкненому циклі діяльності визначених командних ролей на основі відбору особистісних характеристик персоналу до зазначених робочих функцій трудової діяльності.

Б. Такмен / 1965 р.	Модель розвитку команди	Модель Такмена заснована на ідеї розвитку команди, яку об'єднує спільна мета. Модель формується та визначає дві сфери групової активності – ділову, що спрямована на рішення робочого завдання командою та міжособистісну, що спрямована на розвиток групової структури. Такмен пропонує чотири послідовних етапи в межах кожної із сфер для успішного функціонування команди. формування, конфліктний етап, нормалізація, виконання. Спільно з Мері Енн Дженсен Такмен додав п'ятий етап – закриття, який включає в себе завершення завдання і розпуск команди.
В. Дайер в кінці 70-х рр. XX ст.	Нова парадигма «командоутворення» (team building)	В. Дайер вважає, що командотворення має чітку структуру, яку можна стисло охарактеризувати до трьох основних фаз. 1. Констатуюча діагностика. 2. Розробка та реалізація програми командоутворення з урахуванням отриманих раніше даних. 3. Контрольна діагностика з подальшим супроводом і, можливо, складанням рекомендацій для подальшої роботи команди.

А.В. Петровський / 1980-ті роки	Стратометрична теорія колективу – теорія діяльнісного опосередкування міжособистісних відносин у групі	А. Петровський пропонує розглядати групову згуртованість крізь призму ціннісно-орієнтаційної єдності, де група, складається з трьох шарів страт. Центральне місце серед страт відводиться предметній діяльності групи, другою складовою є ціннісно-орієнтаційна єдність, що є відображенням ставлення кожного члена групи до мети та завдань групової діяльності та її самого змісту, третя складова – це взаємостосунки між членами групи, що ґрунтуються на емоційній симпатії один до одного.
М.Г. Ярошевський / 2000 р.	Програмнорольовий підхід	Програмно-рольовий підхід Ярошевського був розроблений для аналізу наукової діяльності. Наукова роль представляє собою специфічний набір дій в контексті наукової діяльності. До уваги взято окрему людину – науковця, яка виконує в конкретній команді певну роботу краще за інших та має кращі схильності до її виконання, ніж у інших членів команди.
Т.Ю. Базаров / 2010 р.	Модель управлінських ролей	Т.Ю. Базаров розрізняє чотири ролі (управлінець, організатор, адміністратор, керівник) на основі чотирьох основних категорій, системного менеджменту, процесів діяльності, організаційної структури, ресурсів, способів діяльності.

		Запропонована модель дозволяє створити команду, яка здатна впоратися з різноманітними управлінськими задачами, але не гарантує сумісності членів команди, оскільки не враховує особливостей їх характеру.
Джон Адаір (а J. Adair) – 2004 р.	Модель «Три кола командного лідерства»	J. Adair вважає, що у кожній організації існує три взаємопов'язані сфери, необхідність досягнення спільної цілі, потреба команди у єдності та потреби окремих індивідів, як людські, так і особистісні. Мотиваційні сили трьох сфер мають тенденцію постійної взаємодії між собою, та мають як позитивний, так і негативний вплив на результати командної роботи і на індивідуальні потреби кожного учасника (індивіда) команди. Наприклад. досягнення спільної справи створює відчуття згуртованості та командного духу, а поразки та невдачі команди у досягненні своєї цілі призведуть до виникнення негативних почуттів як всередині команди, так і у кожного індивіда.
В.В. Горбунова / 2014 р.	Ціннісно-рольовий підхід	В.В. Горбунова. Ціннісно-рольовий підхід формування та розвитку команд базується на уявленнях про ціннісну регуляцію міжсуб'єктних взаємин у командах, де

		кожен член командної взаємодії є водночас її «співтворцем». Основні засоби творення – унікальні та особливі життєві цінності та рольовий репертуар, за допомогою якого людина презентує іншим свій ціннісний зміст. Основною ідеєю даного підходу в командоутворенні є стимулювання ролекомпетентної поведінки
--	--	--

Останнім часом в літературі з проблем організаційного менеджменту часто зустрічаються терміни «команда» і «група». Хоча різниця між ними не завжди певна, важливо звернути увагу на їхні відмінності. Команда завжди складається з невеликої кількості людей і відрізняється від групи більшою спрямованістю на спільну мету та взаємну відповідальність. Учасники команди доповнюють один одного своїми знаннями та вміннями, що сприяє досягненню спільних цілей.

Необхідно також підкреслити, що команди відрізняються від традиційних робочих груп тим, що вони мають більшу автономію та можуть самостійно вибирати методи своєї роботи. Це дає їм більшу гнучкість у вирішенні завдань і сприяє більш ефективному функціонуванню всієї організації.

При цьому важливим є перелік запитань, на які менеджерам, що працюють над формуванням команд, потрібно мати чітку відповідь [2].

1. Мета. Чому потрібна ця команда?
2. Завдання. Що саме має робити команда?
3. Склад команди. Які категорії співробітників компанії потрібні для досягнення цілей команди?
4. Тривалість. На який період передбачено існування команди в поточному складі?

5. Відстань і зв'язки. Яка територіальна віддаленість між учасниками команди і як це вплине на спілкування в процесі роботи?

6. Обсяг. Скільки проектів чи функцій має виконувати команда?

7. Автономія. Чи має команда формального лідера? Які права у нього чи неї? Чи передбачається передача керівництва від учасника до учасника?

8. Рівень розвитку. Як відносяться учасники команди до всіх зазначених умов, включаючи прийняття рішення про створення команди?

Фахівці відзначають такі переваги командної роботи.

1. Швидкість і якість. Команди дозволяють організаціям швидко і ефективно розвивати і виробляти продукцію або послуги високої якості.

2. Ефективність. Команди дозволяють організаціям ефективно вдосконалювати і здійснювати це вдосконалення.

3. Інновації. Обмін ідеями у командах сприяє реалізації інновацій.

4. Інформаційна обробка. Команди можуть інтегрувати та обробляти інформацію більш ефективно, ніж окремі особи.

5. Підвищення продуктивності. Командна робота допомагає підвищити продуктивність.

Ці переваги є результатом формування, розвитку і ефективного функціонування команди.

Існує велика різноманітність типів команд, кожен з яких має свої особливості функціонування. Найпоширеніші з них включають [39, с. 76].

1. **Консультативні команди.** Створюються для розширення інформаційної бази для управлінських рішень. Це можуть бути різні комітети, ради, круглі столи або гуртки якості. Вони генерують різні пропозиції і рекомендації. Такі команди, як правило, мають низький рівень координації з іншими підрозділами організації і можуть мати короткі або довгі робочі цикли, залежно від ситуації.

2. **Виробничі команди.** Відповідають за виконання повсякденних операцій в організації. Ці команди зазвичай не потребують великої підготовки для виконання рутинних завдань. У них високий рівень координації, оскільки робота передається від однієї команди до іншої. Прикладами можуть бути технічні бригади обслуговування рейкового шляху або групи обробки даних.

3. **Проектні команди.** Вимагають креативного вирішення проблем та часто включають спеціалізовані знання. Наприклад, для розробки нової марки літака потрібна проектна команда, яка включає інженерів, виробників, маркетингологів та фінансистів. Результатом їх роботи є різні плани, проекти, дослідження та звіти [24, с. 57].

4. **Групи дії.** Це команди, що включають спортивні команди, хірургічні бригади, альпіністські експедиції, кінознімальні групи тощо. Результатом їх роботи є відповідні місії, експедиції, контракти, судові процеси, фільми або хірургічні операції. Вони існують лише протягом періоду своєї діяльності, і можуть знову з'являтися в майже тому ж самому складі. Участь у них часто потребує попередньої підготовки чи спеціальної освіти.

Існує різноманіття класифікацій команд, які можна зазначити у сфері управління та організаційної діяльності. Ось деякі з них.

1. **Робочі команди.** Ці команди займаються повсякденною роботою і можуть бути відносно стабільними. Вони виконують звичайні завдання, необхідні для функціонування організації.

2. **Управлінські команди.** Координують роботу робочих команд та виробляють стратегії. Вони забезпечують виробництво пропозицій і підтримують корисні ініціативи. Створення таких команд може стикатися з труднощами в культурі, де більша увага приділяється індивідуальним зусиллям.

3. **Команди вищого менеджменту.** Орієнтовані на стратегічне управління організацією та прийняття ключових рішень.

4. **Крос-функціональні команди.** Створюються для підвищення координації між фахівцями різних підрозділів. Вони можуть включати представників різних функціональних областей для вирішення специфічних завдань.

5. **Гуртки якості.** Малі групи, які постійно збираються для виявлення і аналізу проблем якості продукції та розробки рекомендацій для їх вирішення.

6. **Самоврядні команди.** Формальні групи, що виконують функції менеджера без його присутності. Вони самостійно приймають рішення та контролюють процеси в своїй діяльності. Участь у самоврядних командах дозволяє підвищити самоповагу та гнучкість у роботі, а також зменшити витрати за рахунок зменшення кількості необхідних менеджерів і фахівців.

Кожен тип команд має свої переваги та особливості, але їхня ефективність залежить від контексту і конкретної ситуації в організації [39, с. 58] .

Команди пройшли довгий шлях в дослідженні їх життєвого циклу та етапів розвитку. Численні дослідники, а саме: С. Моріс, Г. Уїлкокс, Є. Нейзел, Дж.В. Ньюстром, К. Девіс, Д. Торрінгтон, Л. Холл, С. Тейлор, Л. Рай, Дж. Стюарт та Б. Такман, виокремили різні стадії - етапи, які описують від початку формування команди до її розпуску.

Перша стадія - Формування. На цьому етапі учасники команди тільки знайомляться один з одним, розуміють загальну мету роботи, але ще не визначили свої ролі та позиції в команді.

Друга стадія - Бурління. Це період, коли виникають конфлікти і боротьба за владу та місце в команді. Хоча встановлені мета та ролі, але моральний дух команди може зазнати падіння.

Третя стадія - Створення норм. Тут встановлюються командні норми, учасники беруть відповідальність, а згуртованість зростає, а також готовність до компромісів.

Четверта стадія - Функціонування. На цьому етапі команда діє як єдиний механізм, конфлікти стають продуктивними, а учасники мають внутрішню мотивацію.

Остання стадія - Перетворення. Команда може змінитися або розпуститися, коли її мета досягнута або вже неактуальна [41, с. 47].

І.В. Чумаченко, Л.Ю. Сабадош, Н.В. Доценко, вивчали взаємозв'язок між кількістю членів команди та її успішністю. Згідно з їх дослідженнями, кількість учасників команди та їх продуктивність мають взаємозв'язок. Складові цієї залежності нами подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Аналіз кількісного складу команди

Чисельність працівників в команді	Перевага	Недоліки
2	Члени команди співпрацюють та обмінюються думками.	Можливе суперництво і є потреба в сторонніх експертах для прийняття рішень в суперечливих питаннях.
3-4	Гнучка робота групи, члени знають всі деталі по роботі.	Можливі проблеми під час прийняття рішення за умови що в команді 4 чоловіка, за таких умов потрібна думка експерта.

5-6	Команда з такою кількістю учасників є найбільш продуктивною за думкою вчених. Ідеальна кількість для прийняття рішень та творчої реалізації.	З'являється складність в організації роботи та комунікаціях. Деталі роботи кожного члена не є загально відкритими.
7	Креативні рішення.	Ускладнене управління та комунікації.
Більше 7	Якщо кількість членів перевищить 7, то рекомендовано створити ще одну команду для підвищення продуктивності праці та полегшенню процесу комунікації.	

Оптимальна кількість учасників, визначена вченими - 5 або 6 осіб.

Маючи на увазі оптимальну кількість учасників у команді, можна провести аналіз їх рольового розподілу. Так Р.М. Белбін виокремив кілька ключових ролей у команді, які він називає «робочою бджолою», «генератором ідей», «постачальником», «керівником», «мотиватором», «аналітиком», «надихателем» та «контролером» [14, с. 88].

Для детальнішого розгляду рольового розподілу учасників команди за класифікацією Р.М. Белбіна нами сформовано табл. 1.3.

Таблиця.1.3.

Рольовий поділ учасників команди

Роль	Характеристика
------	----------------

Робоча бджола	Займається перетворенням всього в робочі процеси, виконує всі зобов'язання. Йому характерні організаторські здібності, самодисципліна, енергійність. Часто «робочі бджоли» не гнучкі в деяких питаннях та насторожені до неперевіраних ідей.
Генератор ідей	Це людина, що багато знає, генерує нові ідеї, стратегії. З недоліків він може недооцінювати практичні деталі та необхідність протоколу.
Постачальник	Це людина, яка легка в спілкуванні, постійно знаходить нові ресурси, можливості, стійка до непередбачуваних обставин.
Лідер команди	Гарний оратор, добре контактує з усіма членами команди, має лідерські здібності та впевненість в собі. Його головна мета – направлення команди до плідної співпраці, ефективного розвитку та досягненню мети.
Аналітик	Проводить моніторинг проблем, аналізує інформацію, оцінює ідеї, пропозиції. Головна його мета – надати інформацію для прийняття раціонального рішення.
Мотиватор	Займається мотивацією команди. Він динамічний, енергійний. Звертає увагу команди та поставлені завдання.

Одна особа може володіти низкою різноманітних ролей, які відповідають її здібностям та характеру. Також важливо зазначити, що команди можуть існувати без усіх ролей з переліку, що запропоновані, і це не завжди є проблемою. Головне, щоб у команді було створене комфортне робоче середовище та досягнута висока продуктивність. Р. М. Белбін висловлює думку, що близько 30% працівників не виражають себе в командній роботі через їхні

характерні особливості та темперамент, і вони найбільш ефективні при самостійній роботі.

Також вчений стверджує, що команди, сформовані з різних типів людей, є найбільш продуктивними.

М.С. Русаков вивчав гетерогенність команд і прийшов до висновку, що такий різноманітний склад дозволяє прискорити виконання завдань, підвищити якість роботи та сприяє створенню нових продуктів [24, с. 68].

Саме тому вважаємо, що можна визначити успішну команду не лише як сукупність різноманітних індивідів з різними характерами та навичками, а й здатність керівництва знаходити та максимально використати їхні потенційні можливості. Розуміння різноманітності ролей в команді, а також усвідомлення того, що кожен працівник має власні сильні сторони, сприяє побудові ефективного робочого середовища і досягненню успіху в роботі.

Таким чином вважаємо, що формування та успішна діяльність команди ґрунтується на розумінні різноманітності її складу, ролей кожного учасника та ефективного використання їхніх здібностей. Підбір ефективних людей для команди, розподіл ролей відповідно до здібностей, розуміння стадій життєвого циклу команди та врахування особливостей роботи в різних фазах - ключові моменти у досягненні успіху. Крім цього, різноманітність командного складу та гнучкість у використанні різних моделей команд дозволяє досягати найкращих результатів у вирішенні завдань та досягненні цілей.

1.3. Особливості процесу створення команди та її розвитку

У сучасному світі, який зазнає впливу інтеграції, формування команд набуває великої важливості. Навіть найвидатніша особистість не може самостійно ефективно реагувати на швидкі зміни в публічному управлінні та усіх сферах суспільно – політичного життя. Виходячи з цього, вважаємо, що нині створення команди постає ключовою стратегією організації.

Команда - це об'єднання фахівців, які ділять спільні цілі, цінності та підходи до досягнення успіху, мають збільшувати кількості навичок та беруть на себе відповідальність за результати професійної діяльності. Стабільність та ефективність роботи організації залежить від спільних зусиль команди, а не від окремих працівників [49, с. 75].

Командні методи роботи спочатку виникли у спорті і з часом стали невід'ємною частиною практики управління в бізнесі. Сьогодні командне будівництво - це одна з передових моделей управління, яка сприяє повному розвитку організації. Командоутворення вивчаємо як процес створення ефективної команди, яка працює як одне ціле, спрямована на досягнення спільної мети. Це систематичний процес формування специфічного способу взаємодії між людьми в організації, який дозволяє максимально ефективно й результативно реалізувати їхні потенціали. Зрозуміло, що основна мета командоутворення полягає в створенні умов для ефективної роботи в команді, формуванні командного духу, виявленні лідерів і створенні атмосфери спілкування. Це процес, який сприяє згуртуванню колективу та створенню умов для успішного виконання завдань.

Створення команди ґрунтується на таких принципах як спрямованість на досягнення цілей, згуртованість та відповідальність. Процес формування команди передбачає кілька важливих етапів.

1. Встановлення цілей формування команди.
2. Прийняття рішення про лідерство в команді.
3. Відбір членів команди.
4. Налагодження комунікативних зв'язків між учасниками команди.
5. Розподіл функціональних обов'язків між учасниками команди.
6. Розвиток командної взаємодії.

На етапі відбору членів команди важливо враховувати необхідні якості особистості. Ключовими характеристиками учасників команди постають:

Професіоналізм, Мотивація, Комунікабельність, Комбінація професіоналізму, мотивації та комунікабельності.

Перетворення групи людей у команду - завдання керівника - лідера. Група - це поєднання людей, що взаємодіють, але команда - це група, члени якої взаємодіють один з одним для досягнення спільної мети. Основна відмінність команди від групи полягає, на нашу думку в ефекті синергії. Синергія як комбінований вплив факторів, що характеризується тим, що спільна дія членів команди перевершує ефект кожного окремо взятого співробітника. Ефект синергії виникає завдяки ефективній взаємодії між учасниками команди на основі усталених цінностей і навичок. Її результат і полягає у появі синергії, тобто сумарні зусилля команди перевищують зусилля її окремих учасників [24, с. 65].

Лідерство відіграє ключову роль у перетворенні звичайної групи людей на ефективну команду, що надає стійку конкурентну перевагу. Коли група людей збирається у команду, вони мають спільне бачення майбутнього та об'єднуються єдиною метою та мотивацією її досягти.

Однак підбір відповідного персоналу знань, навичок, мотивації та особистісних якостей - це лише перший крок у створенні команди. При цьому ключове значення має здатність керівника виробити командний дух серед її членів.

Після відбору персоналу з групи людей, які приєдналися до роботи за матеріальними стимулами, важливо створити команду прихильників компанії, для яких мотивація не обмежується лише матеріальними винагородами. Основна увага повинна бути приділена також безконфліктним процесам в організації.

Наступний етап - забезпечення розуміння та однакового виконання завдань. За допомогою імітаційних умов формується загальне розуміння

процесів взаємодії та мотивації, що призводить до злагодженої роботи та підвищення якості результатів.

Проблеми формування взаємодоповнюваності управлінської команди розглядаються в теорії стилів менеджменту І. Адізеса. Керівництво, адміністрування, підприємництво та інтеграція - це функції, які вимагають співпраці команди, оскільки жодна людина не може впоратися з ними самотійно. Для успішного управління необхідно збирати разом керівників з різними підходами та способами мислення, які доповнюють один одного, подібно до пальців руки, що доповнюють один одного.

Одним із загальноприйнятих критеріїв ефективності будь-якої організаційної структури є здатність команди до досягнення поставлених цілей, але ефективність команди має свої унікальні особливості. Передусім, це спрямованість всієї команди на досягнення кінцевого результату, ініціатива та творчий підхід до вирішення завдань. Важливою характеристикою є також висока продуктивність та орієнтація на знаходження кращого рішення, активне та зацікавлене обговорення виникаючих проблем [32, с. 43].

Ефективна команда відрізняється тим, що всі її члени.

- мають чітке уявлення про загальні командні цілі, завдання та перспективи розвитку;
- дотримуються єдиної системи цінностей та правил всередині команди;
- мають особисту зацікавленість у досягненні командних цілей;
- визнають єдиного лідера;
- створюють неформальну і відкриту атмосферу;
- прислухаються один до одного;
- всі активно беруть участь в обговоренні ключових питань;
- сприяють висловлюванню ідей та вираженню почуттів;
- приймають рішення на основі консенсусу, а не більшості голосів;

- вирішують конфлікти на рівні ідей та методів, а не особистих суперечок. Формування команди у внутрішній структурі організації є складним та вимагає високого рівня управлінської компетентності, а також наявності кваліфікованих і мотивованих працівників, які бажають співпрацювати разом.

Важливо зазначити, що процес формування команди та її еволюція до стану зрілої структури займає певний час. Створюючи сприятливу атмосферу в колективі та стимулюючи співпрацю та взаємодію в команді, розвиваючи взаємозалежність та довіру серед її членів, створюється основа для її успішного розвитку [26, с. 48].

Вважаємо за доцільне основні етапи розвитку команди представити на рис. 1.2:

1. Перший етап - формування. На цій стадії члени команди можуть відчувати невизначеність та очікування, оскільки мета ще не визначена. Вони можуть дотримуватися формального стилю поведінки. Головним завданням команди на цьому етапі є визначення власної місії та цілей діяльності, а також чітке формулювання завдань для кожного її члена. Взаємодія в цей період допомагає встановити межі співпраці та очікування від неї, а також дає можливість членам команди краще пізнати один одного через виконання спільних завдань.



Рис. 1.2. Основні етапи розвитку команди

Перший етап розвитку команди, який є етапом формування, можна розглядати як процес, що складається з чотирьох основних стадій, а саме:

1. **Підготовка.** На цій стадії вирішується, яка конкретно робота повинна бути виконана, чи необхідна для цього команда, яка буде відповідальна за завдання, яка повинна бути структура управління командою та визначаються цілі команди.

2. **Створення робочих умов.** На цьому етапі забезпечується команда всіма необхідними матеріалами та обладнанням для виконання робіт, а також переконуються, що команда складається з людей, необхідних для виконання завдання. Керівництво встановлює умови, за яких команда буде працювати.

3. **Побудова команди.** На цій стадії визначаються межі тих, хто є членом команди, встановлюється процес виконання завдань, визначаються рамки поведінки, необхідні для усіх членів команди [51, с. 40].

4. **Сприяння у роботі.** На цьому етапі здійснюється втручання для вирішення проблем, забезпечується команда матеріальними ресурсами, здійснюється заміна членів команди за потреби. Таким чином, команда еволюціонує від робочої групи до команди вищого рівня якості.

Другий етап розвитку команди - **штурм**. Це період, коли члени команди починають активно працювати. Можуть виникати конфлікти, оскільки люди можуть мати різні погляди на досягнення мети. На цьому етапі особливо важлива комунікація, і публічне визнання стає ключовим для успішної співпраці.

Третій етап - **нормування**. На цій стадії учасники команди починають розуміти свої спільні цілі та стилі взаємодії. Конфлікти зменшуються, і виникає почуття колективної належності. Команді потрібна підтримка, щоб зміцнити її єдність.

Четвертий етап - **виконання**. На цій стадії команда є зрілою, учасники розуміють свої ролі і взаємозв'язки. Вони компетентні та здатні приймати

власні рішення. Команда повинна зосередитися на постійному зростанні і розвитку.

П'ятий етап - **розпуск**. Це заключний етап, коли завдання виконане, ціль досягнута, і члени команди можуть роз'єднатися.

Один із способів пояснення суті процесу розвитку команди може бути репрезентований за допомогою простих математичних операцій [9, с. 67].

Робоча група ($1 + 1 = 2$). На цьому етапі команда досягає результату, що дорівнює сумі зусиль кожного з учасників. Їхня робота базується на загальній інформації та обміні ідеями, але кожен несе відповідальність за власну діяльність.

Потенційна команда ($1 + 1 = 2$). Це перший крок у формуванні команди. Ключовими факторами є кількість учасників (6-12), чітка мета та завдання, а також спільний підхід до їх досягнення [24, с. 89].

Реальна команда ($1 + 1 = 3$). У процесі розвитку члени команди стають рішучими та відкритими, взаємодопомагають один одному, що підвищує ефективність роботи. Позитивний приклад взаємодії також може впливати на інші групи та організацію в цілому.

Команда вищої якості ($1 + 1 + 1 = 9$). Це команда, яка перевершує всі очікування та володіє високим рівнем впливу на оточення. Її характеристики включають високий рівень командних навичок, ротацію ролей, високу енергійність та зацікавленість у особистісному рості та успіху один одного.

Розуміння типу команди важливе для планування роботи та очікуваних результатів. У світовій практиці виділяють різні типи команд.

1. **Традиційна модель.** Група людей з традиційним лідером, який ділить владу та відповідальність з іншими членами команди.

2. **Модель командного духу.** Група людей, які працюють під керівництвом одного лідера. Це може призвести до перевантаження лідера та відсутності обміну владою.

3. **Модель переднього краю.** Група людей, яка самоорганізовується та приймає рішення самостійно, без централізованого керівництва.

4. **Модель цільових завдань.** Команда, що збирається на певний час для роботи над конкретним проектом або завданням.

5. **Модель кібер команди.** Команда, члени якої спілкуються переважно в електронному середовищі та рідко зустрічаються особисто.

При формуванні команди важливо враховувати не лише професійні навички та досвід учасників, але й їх особисті якості. Кожен член команди відіграє певну командну роль, яка базується на його/її характеристиках та навичках [11].



Рис. 1.3. Види та розміщення кожної ролі у команді

Необхідно підкреслити, що для досягнення ефективності у командній роботі, важливо правильно використовувати перераховані ролі в команді, кожна з яких має своє місце і час застосування. Для того щоб команда могла

максимально використати потенціал різноманітності командних ролей, кожен учасник повинен розуміти особливості ролей своїх колег. Лідер повинен мати глибоке розуміння внутрішньої та зовнішньої динаміки командної роботи і бути здатним управляти як внутрішніми процесами в команді, так і взаємовідносинами з зовнішнім середовищем.

Управління внутрішніми процесами команди охоплює низку аспектів, зокрема:

Формування команди. Це включає визначення цілей та завдань, підбір учасників команди та створення ефективних взаємовідносин всередині команди.

Управління комунікаційним процесом команди. Створення ефективних комунікаційних мереж, подолання бар'єрів комунікації та забезпечення ефективного зворотного зв'язку [38, с. 65].

Формування та використання групового інтелекту. Розвиток ментальної моделі команди, стимулювання розвитку мислення та створення інтелектуального капіталу.

Прийняття рішень в команді. Застосування моделей та методів прийняття групових рішень та управління конфліктами, розв'язання проблем, пов'язаних з прийняттям групових рішень.

Управління конфліктами. Виявлення та трансформація конфліктів для підвищення ефективності роботи команди.

Розвиток креативності. Створення умов для розвитку креативності та проведення мозкових штурмів.

Управління взаємовідносинами з зовнішнім середовищем включає.

Зовнішня діагностика команди. Визначення меж команди та розвиток міжгрупових відносин.

Формування комунікаційних мереж. Розвиток соціального капіталу та інтеграція команд в зовнішнє середовище.

Керівник повинен бути освідомленим і керувати усіма аспектами командної роботи, щоб забезпечити успіх командних проектів.

Відповідальність за ефективність командної роботи лежить на всіх учасниках команди, але особлива роль у цьому належить керівнику. Керівник повинен мати глибоке розуміння всіх аспектів командної діяльності, показувати відповідальність за успіх командних проектів і здатність ефективно керувати як внутрішніми, так і зовнішніми процесами. Тільки завдяки взаємодії, розумінню та підтримці всіх членів команди можна досягти високих результатів і досягнути успіху у будь-якому проекті чи завданні [40, с. 57].

Таким чином проведений аналіз свідчить, що ефективна командна робота вимагає розуміння та впровадження різноманітних аспектів управління, співробітництва та взаємодії. Ключові елементи включають формування команди, ефективну комунікацію, прийняття рішень, управління конфліктами, розвиток креативності та здатність взаємодіяти з зовнішнім середовищем. Керівнику доручається центральна роль у керуванні цими процесами та забезпеченні відповідних умов для успішного функціонування команди. Однак успіх командної роботи залежить від участі та взаємодії всіх членів команди, а не лише від одного лідера.

Висновки до розділу 1

Вивчення теоретичних основ функціонування ефективної команди у сфері публічного управління дозволило нам сформулювати кілька важливих висновків. По-перше, розуміння основних концепцій та теорій, що лежать в основі командної роботи, є ключовим для успішної практичної реалізації стратегій управління в державних органах та адміністративних структурах. Визначення понять, таких як «ефективність команди» та «публічне управління», дозволяє чітко розуміти сутність та особливості роботи команд у цій сфері.

По-друге, аналіз різноманітних підходів до управління командами в публічному секторі показує, що існують різні шляхи досягнення ефективності та успіху. Від традиційних методів до передових технологій, важливо враховувати контекст та специфіку ситуації для вибору оптимального підходу до управління командою.

Нарешті, розуміння та використання теоретичних основ дослідження функціонування ефективної команди у сфері публічного управління має великий потенціал для покращення якості управління та надання публічних послуг. Наше дослідження відкриває шлях для подальшого вдосконалення практичних підходів до управління командами, що може сприяти досягненню стратегічних цілей та забезпеченню сталого розвитку суспільства через ефективніше використання ресурсів та збільшення співпраці між структурами публічного управління.

Проведене дослідження свідчить про значущість ретельного вивчення теоретичних аспектів функціонування ефективної команди у сфері публічного управління. Розуміння цих основ дозволить здійснювати управлінські дії на основі обґрунтованих та науково підтверджених принципів. Завдяки цьому можливо досягти більшої ефективності та успішно вирішувати сучасні виклики, що стоять перед урядовими та адміністративними структурами.

РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Показники ефективності команди в сфері публічного управління

Показники ефективності команди в сфері публічного управління можуть містити такі аспекти, як: досягнення поставлених цілей та завдань, якість прийнятих рішень, рівень задоволеності громади або клієнтів, використання ресурсів та фінансів, рівень довіри до команди з боку громадськості та інших зацікавлених сторін. Крім того, ефективність команди в публічному управлінні може оцінюватися за здатністю до інновацій та реформ, забезпеченням прозорості та відкритості в діяльності, а також за впровадженням практик та стратегій, спрямованих на підвищення якості послуг та задоволення потреб громади. Ключові показники ефективності також можуть включати рівень взаємодії та співробітництва всередині команди, ступінь розвитку комунікаційних процесів та культури, а також здатність до адаптації до змін у зовнішньому середовищі та викликів, що виникають у процесі роботи. Такі показники дозволяють оцінити ефективність роботи команди в публічному управлінні та визначити напрямки подальшого розвитку та вдосконалення.

Ефективність команди визначається тим, наскільки вона приносить економічну або іншу користь, що перевищує вкладені в неї ресурси та зусилля у її створення. Оцінити ефективність можна з різних поглядів, включаючи управлінський, якісний, вигідний та враховуючи критерії, визначені заздалегідь для контролю. Показники ефективності команди можуть бути розділені на групи, такі як виробничо-економічні, ринкової стійкості та психологічної стабільності. Перші включають вартість роботи, витрати на продукцію, рентабельність та продуктивність. Другі оцінюють здатність команди

адаптуватися до зовнішніх умов та виживати на ринку. Третій аспект оцінює психологічні параметри, такі як мотивація, креативність та комунікації. Важливо також враховувати кількісний та якісний склад команди, а також відповідність кожного члена вимогам методологічної, соціальної, персональної, професійної та особистісної груп. Поєднання цих аспектів визначає успіх команди, який залежить від узгодженості, довіри, мотивації, результативності та інших факторів, спрямованих на досягнення спільної мети та продуктивної роботи [13, с. 56].

Перед утворенням команди важливо спланувати систему оцінки її ефективності. Відповідальна особа має визначити основні критерії, інтервали та методи оцінки, щоб забезпечити ефективне вимірювання результатів роботи команди.

Після проведення опитування ми зможемо проаналізувати результати та оцінити роботу команд. Одним із аспектів розподіл у складі команди - статевий, нами проілюстровано на рис. 2.1. Запропонована ілюстрація допоможе нам зрозуміти, як гендерний склад впливає на функціонування команди та її результативність.

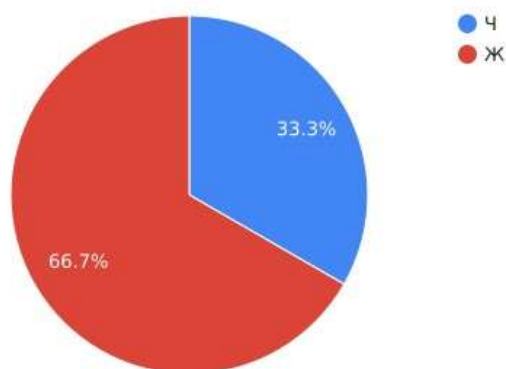


Рис. 2.1. Статевий розподіл в командах

33,30% складають чоловіки, тоді як 66,70% складають жінки. Складання команд відбувалося на основі наявних трудових ресурсів.

Згідно з дослідженням М.С. Русакова, в всіх командах важливим є дотримання гетерогенності. Під гетерогенністю розуміється різноманітність у таких аспектах, як стать, освіта, досвід, та вподобання. У нашому дослідженні ми зосередимося на гендерному складі учасників.

Кількість жінок, яка взяла участь у опитуванні, становить 66,70%, що менше за критичне значення 75%. Однак, якщо розглядати загальний гендерний склад команд, можна сказати, що він знаходиться в межах норми від 25% до 75% для досягнення найкращих результатів [29, с. 65].

Для аналізу вікового розподілу у командах нами проілюстровано на рис. 2.2. Це допоможе нам зрозуміти, як віковий аспект впливає на динаміку роботи команд та їхні результати.

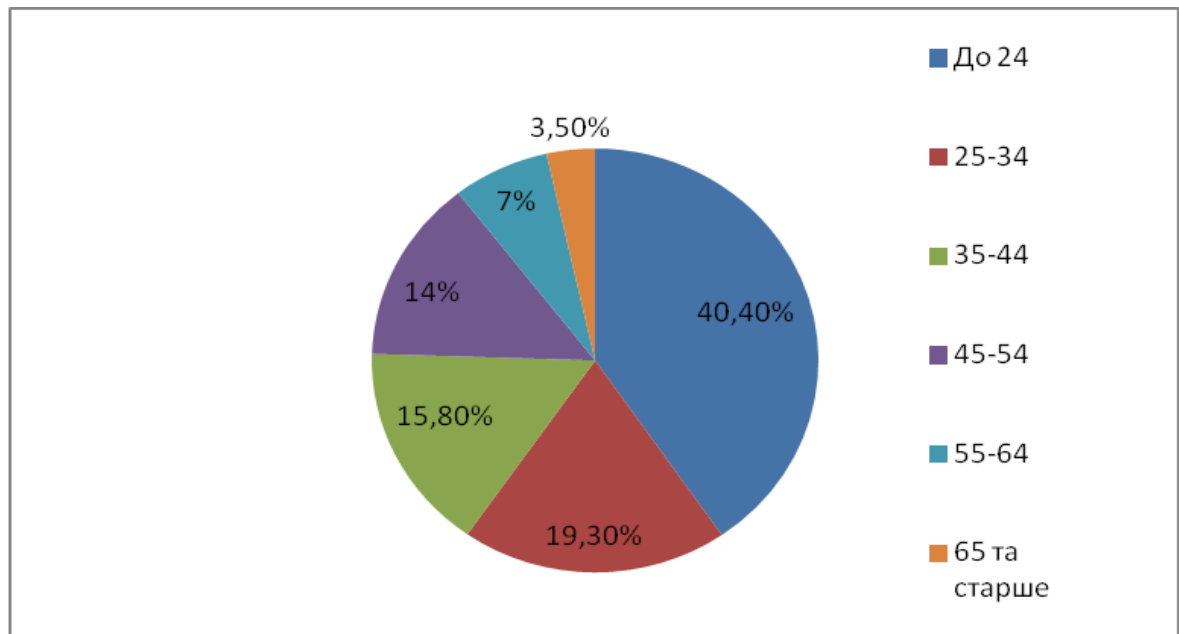


Рис. 2.2 - Віковий розподіл в командах

40,40% учасників команди належать до вікової категорії до 24 років. Ці молоді люди мають менший загальний досвід, однак відзначаються великим ентузіазмом, який часто допомагає їм впроваджувати нові ідеї та концепції.

Вони активні, прогресивні та готові до постійного навчання та розвитку. Молодь має високий рівень розвитку пам'яті та мислення, але може виявляти низький рівень уваги до деталей.

19,30% учасників належать до вікової групи від 25 до 34 років. Вони мають більший професійний досвід, ніж їхні молодші колеги. Їхня здатність до уваги вища, але інтерес до навчання може трохи знизитися. Цей період сприятливий для творчої активності та інноваційних рішень.

15,80% учасників належать до вікової категорії від 35 до 44 років. Вони характеризуються середнім рівнем творчості та виявляють здатність до глобального осмислення проблем. Хоча їхня швидкість оброблення інформації може зменшитися, вони мають значний досвід та знання у своїй галузі.

14% учасників належать до вікової категорії від 45 до 54 років. Цей період вважається сприятливим для наукової творчості та глибокого аналізу.

7% учасників належать до вікової групи від 55 до 64 років, а 3,50% - віком від 65 років та старше. Люди цього віку мають значний досвід та багаж знань, хоча їхня швидкість роботи може бути меншою порівняно з молодшими колегами [41, с. 32].

У зв'язку з цим, особи з більшим досвідом та знаннями повинні брати на себе кураторство над більш молодими та активними колегами, спрямовуючи їхні зусилля в потрібному напрямку. Важливо враховувати зміни у навколишньому середовищі, щоб не відставати від інших команд навчальних закладів України та світу.

Аналіз кількісного складу команд нами проілюстрована рис. 2.3.

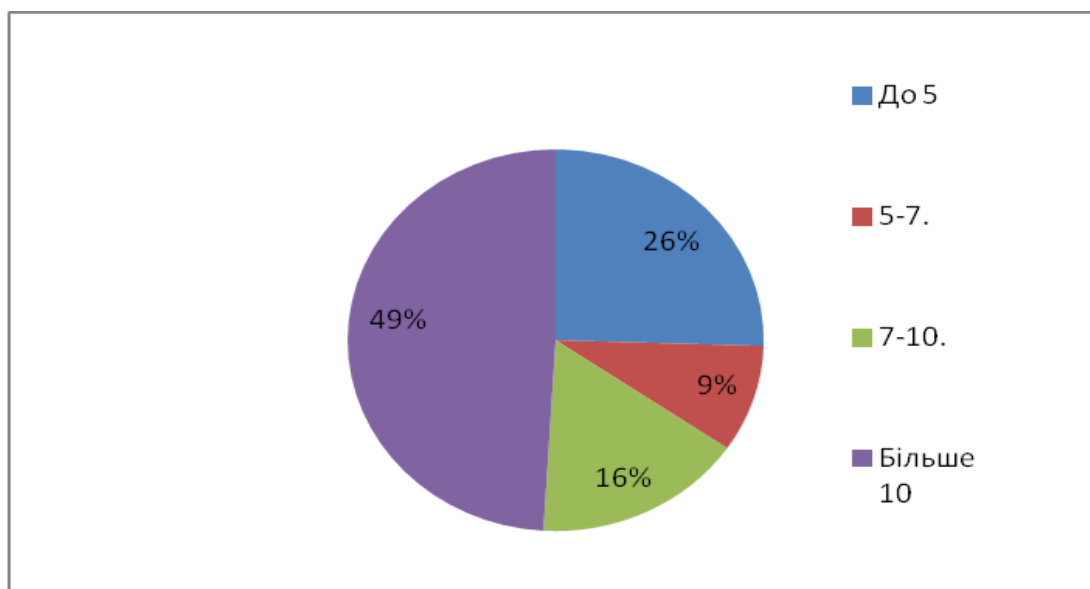


Рис. 2.3. Кількісний склад команд

26% респондентів вказали, що їхні команди складаються з менше, ніж 5 осіб. Гнучкість у роботі та ефективна комунікація визнаються як головні переваги таких команд. Проте, серед недоліків можуть виникати труднощі в ухваленні рішень, особливо коли голоси «за» та «проти» збігаються в рівній мірі, тоді потрібна експертна думка.

9% респондентів характеризують ідеальні команди, які досягають найкращих результатів. Для їхніх учасників команда стає місцем самореалізації та виразу творчих потреб. Однак, можливі складнощі в організації роботи та взаєморозумінні.

16% респондентів зазначили, що кількість учасників в їхніх командах перевищує норму. Для покращення продуктивності команди можуть бути необхідні зміни у її складі.

49% респондентів повідомили, що кількість учасників у їхніх командах значно перевищує норму, і рекомендували змінити кількісний склад команди. Це може бути здійснено, наприклад, шляхом розділення однієї великої команди на дві менші. Дослідження показує, що команди з надмірною кількістю учасників працюють менш продуктивно, ніж ті, що складаються з 5-6 осіб.

Аналізуючи рис. 2.3., можна зробити висновок, що більшість команд мають занадто великі розміри, що може призвести до складнощів у роботі, організації та контролі [14, с. 67].

Найпоширеніша мета існування команд - реалізація проектів у сфері публічного управління.

Аналіз термінів роботи працівників у командах нами подано на рис. 2.4.

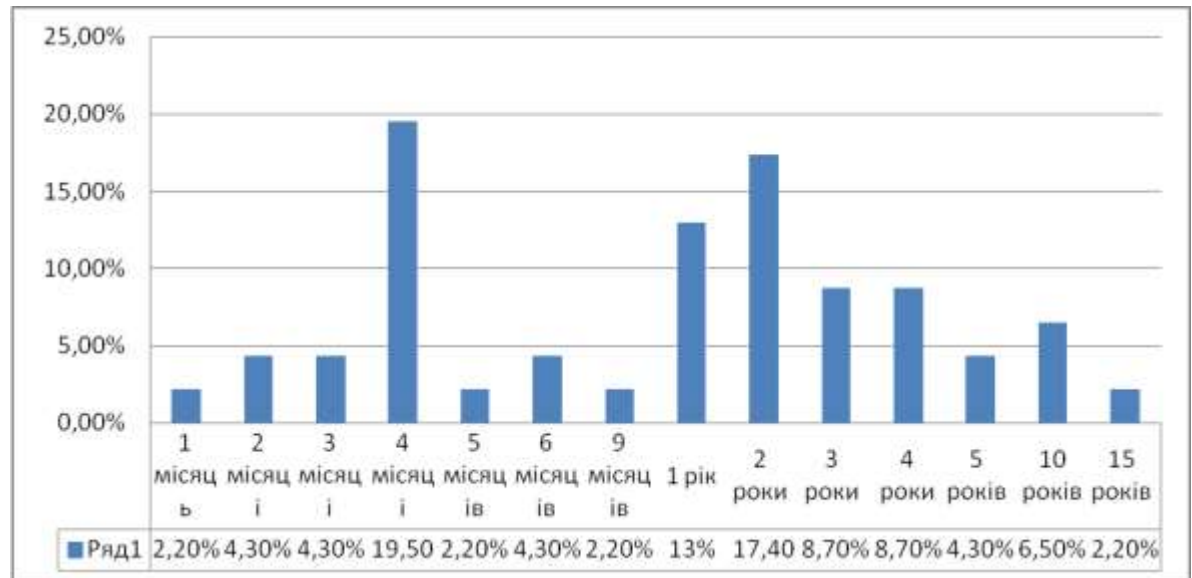


Рис. 2.4. Термін роботи в командах

Можливо припустити, що працівники, які працюють у команді менше, ніж 1 рік, переважно є студентами або новачками на роботі. За даними дослідження, 2,2% працівників працюють у команді 1 місяць, 5 місяців, 9 місяців або 15 років. Особи зі стажем роботи у команді 15 років мають значний досвід та різноманітні навички.

Аналіз офіційних та формальних ролей в командах проілюстровано на рис. 2.5.

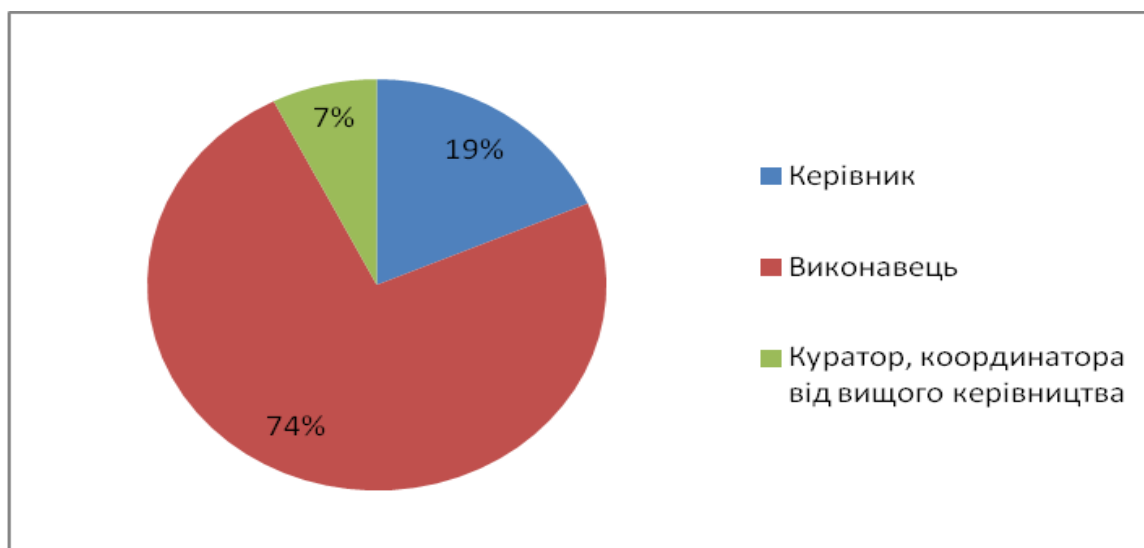


Рис. 2.5. Формальні, офіційні ролі в командах

З урахуванням отриманих даних можна стверджувати, що 74% респондентів є виконавцями у команді. Їм доручають завдання, за які вони несуть відповідальність, причому ці завдання знаходяться в межах їх компетенцій. Щодо 7% опитаних, вони виступають в ролі кураторів від вищого керівництва, координуючи діяльність команди та перевіряючи досягнення результатів. У свою чергу, 19% опитаних займають посаду керівників. Вони постійно співпрацюють з командою, виконуючи разом завдання та можуть делегувати повноваження.

Неофіційний розподіл ролей проілюстровано нами на рис. 2.6.

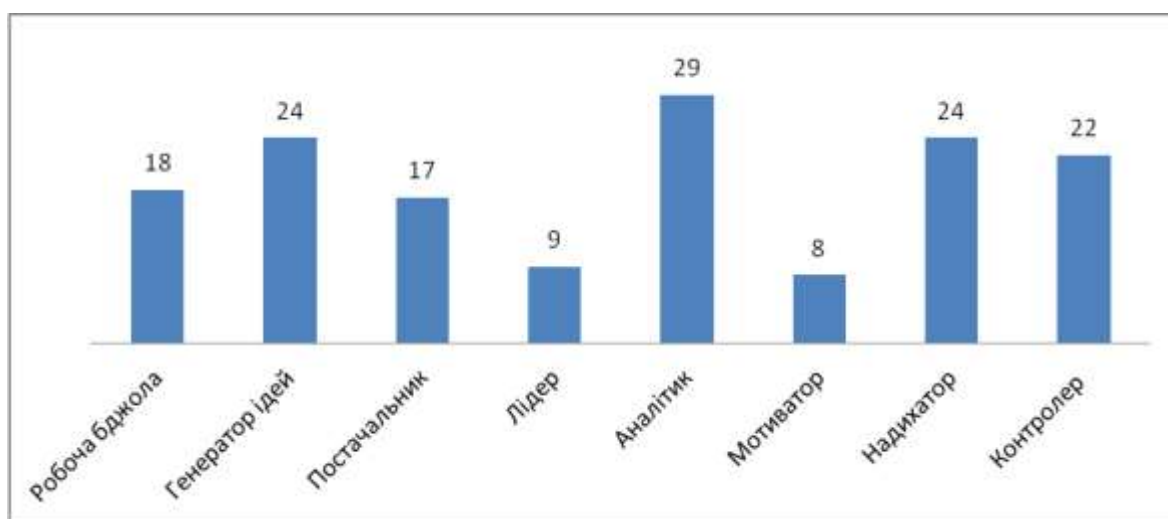


Рис. 2.6. Неофіційний рольовий розподіл команд.

Доцільно брати до уваги неофіційний розподіл ролей, враховуючи можливість, що одна особа може виконувати кілька ролей одночасно (табл. 2.1.) [30, с. 43].

Таблиця 2.1

Неофіційний рольовий розподіл команд

Назва неофіційної ролі	Кількість людей, що асоціюють себе з цією роллю	Відсоток від загальної кількості
Робоча бджола	18	33,30%
Генератор ідей	24	44,40%
Постачальник	17	31,50%
Лідер	9	16,70%
Аналітик	29	53,70%
Мотиватор	8	14,80%
Надихатор	24	44,40%
Контролер	22	40,70%

Отже, згідно з отриманими результатами, можна зазначити, що 18 осіб (33,3% опитуваних) ідентифікують себе з роллю Робочої бджоли. Ця роль передбачає постійне виконання завдань та перетворення їх на робочі процеси.

За результатами опитування, 24 особи (44,4% опитуваних) розглядають себе як Генератори ідей. Це креативні особистості, які постійно генерують нові ідеї та мають розумні та амбіційні погляди. Щодо ролі Постачальника, то асоціюють себе з нею 17 осіб (31,50% опитуваних). Вони постійно шукають нові можливості для підвищення продуктивності роботи команди. Тільки 9 осіб (16,70% опитуваних) ідентифікують себе з роллю Лідера команд. Відомо, що 19% респондентів асоціюють себе з роллю Керівника, що на 2,3% більше, ніж

лідерів команд. Це свідчить, що Керівники команд не завжди виступають у ролі лідерів команд, а можуть мати інші неофіційні ролі. 29 осіб (53,70% опитуваних) визначили себе як Аналітики, що робить цю роль найбільш значущою серед аналізованих. Тільки 8 осіб (14,80%) визначили себе як Мотиватори, що робить їхню роль найменш значущою серед опитуваних. Їх завданням є мотивувати колег до належного виконання роботи. За результатами опитування, 24 особи (44,40%) визначили себе як Надихатори. Це підтверджує, що майже половина членів команд виконують роль надихаючих особистостей, які підтримують та мотивують інших. 22 особи (40,70%) віднесли себе до ролі Контролерів, які відповідають за контроль правильності виконання завдань та постійно перевіряють їх виконання. У середньому одна особа виконує 3 ролі, що було виявлено в даному опитуванні. Участь у ньому прийняли представники 21 команди [25, с. 76].

Цікавим є дослідження моделі команди, запропонований на рис. 2.7.

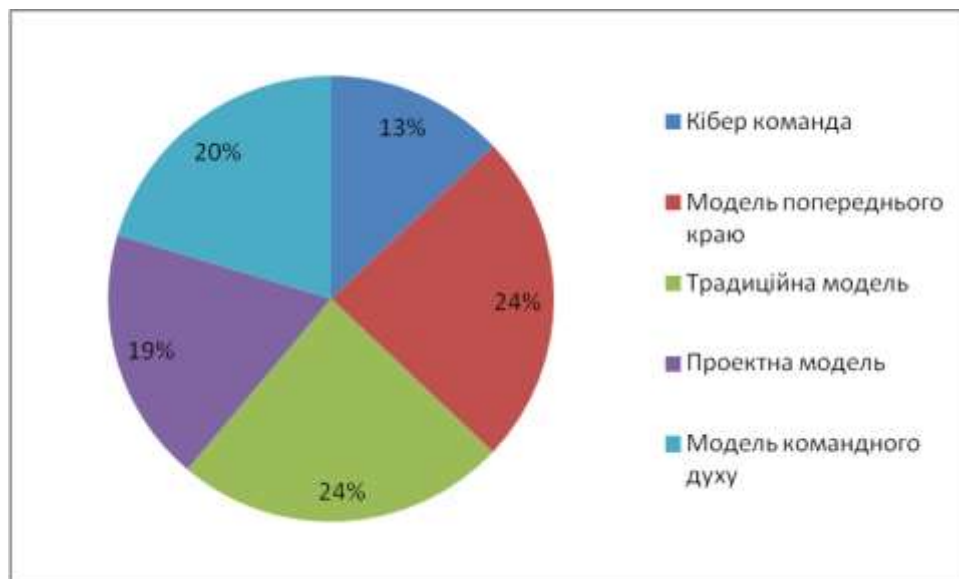


Рис. 2.7. Моделі команд

13% - Кібер команди. Працюють віддалено та рідко зустрічаються. 24% - модель попереднього краю. На початку обговорення стоїть самокерована

модель команди, яка отримала підтримку 24% респондентів. Ця модель передбачає, що команда сама визначає свої цілі і самостійно керує своїми діями.

Традиційна модель, яку обрали 24% учасників, характеризується чітко визначеним лідером, який делегує повноваження та визначає стратегію дій.

Проектна команда, яка отримала підтримку 19% опитаних, складається з учасників, які об'єднуються лише для вирішення певних завдань. Їхні зустрічі відбуваються за потребою вирішення певного завдання, після чого вони розходяться до наступного разу.

Модель Командного духу, яка була вибрана 20% респондентів, відзначається високим рівнем взаєморозуміння та співпраці серед членів команди.

Усі учасники опитування оцінили роботу в команді за рядом критеріїв. Детальний аналіз цих даних подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка команд її членами

Питання	Відповідь «Так»	Відповідь «Більш -менш»	Відповідь «Ні»
Чи відповідають заплановані результати реальним ?	33	19	1
Вам комфортно працювати в команді?	40	14	-
Чи делегує лідер свої повноваження?	36	14	4
Ваша взаємодія з членами команди приносить Вам користь при виконанні завдань?	40	14	-

Ваша команда працює краще за інші команди ?	16	34	2
Чи швидко ваша команда пристосовується до змін?	35	18	-
Чи набуваєте Ви нових професійних навичок після роботи в команді?	41	13	-
Чи хотіли б Ви, щоб склад команди був іншим?	15	16	23
Чи оптимально розподіляються ресурси в команді?	32	21	1
Ви само реалізовуєтесь в команді?	33	20	1
Чи хотіли б ви працювати в цій команді надалі?	42	9	1
Чи відповідають Ваші компетенції вимогам команди?	40	14	-

З представлених даних можна визначити, що результати роботи команд не завжди відповідають запланованим. Причина може бути в неправильному плануванні або постановці завдань. Існує безліч потенційних причин, починаючи від внутрішніх конфліктів до неправильної організації самої команди.

Більшість опитаних відчувають себе комфортно в команді, проте рівень цього комфорту може залежати від стадії життєвого циклу команди. Ті, хто почуваються менш комфортно, можуть бути членами команд на ранніх стадіях, таких як формування або встановлення норм. На стадії функціонування

команди мають максимальний рівень комфорту. Також, можливо, рівень комфорту залежить від правильності підбору складу команди [24, с. 76].

Чи делегує лідер повноваження? Чотири особи відповіли «Ні». За аналізом моделей команд можна зробити припущення, що ці особи можуть бути членами команди з командним духом, оскільки ця модель має аналогічні недоліки.

Рівень взаємодії в командах оцінили високо. 40 голосів – високо, 14 голосів – середньо. Учасники команд також оцінили результати своєї роботи. 16 голосів вважають себе кращими, 34 – такими ж як інші, 2 – сказали, що їхні команди працюють гірше за інші.

15 осіб незадоволені складом своїх команд, що може бути результатом формування команд без урахування особистісних характеристик кандидатів. Побудова команд без урахування особистісних характеристик та проходження необхідних етапів створення може призводити до проблем у функціонуванні команд.

Отже, аналізуючи дані, можна зробити кілька важливих висновків. По-перше, необхідно вдосконалювати процес планування та постановки завдань у командах, щоб забезпечити більшу відповідність результатів роботи плануванню. По-друге, управління командами повинно бути спрямоване на підтримку комфортного робочого середовища для усіх учасників, особливо на стадіях розвитку команди. По-третє, лідерам слід удосконалювати навички делегування повноважень та забезпечення ефективної взаємодії у команді. Нарешті, формування команд потребує уважного відбору членів з урахуванням їхніх особистісних характеристик та навичок, щоб забезпечити оптимальне функціонування та досягнення поставлених цілей [32, с. 21].

Успішність та ефективність команд залежить від кількох ключових аспектів. По-перше, необхідно правильно планувати та ставити завдання для команди, враховуючи її склад, ресурси та цілі. По-друге, створення

комфортного робочого середовища та сприятливого клімату сприяє підвищенню продуктивності команди. По-третє, лідерство в команді вимагає від керівників навичностей у делегуванні завдань, підтримці взаємодії та стимулюванні ефективності. Нарешті, формування команди має бути обдуманим процесом, де враховуються не лише професійні навички, але й особистісні якості учасників. Зрештою, відповідне управління командами є ключовим для досягнення успіху та виконання поставлених завдань у сфері публічного управління.

2.2. Розвиток командної взаємодії у сфері публічного управління

Розвиток командної взаємодії у сфері публічного управління є важливим аспектом для досягнення успішних результатів. По-перше, цей процес передбачає формування ефективних команд з компетентними та мотивованими членами. Ключовою частиною цього процесу є відбір кандидатів на основі їхніх навичок, досвіду та особистісних характеристик, які сприяють спільному досягненню цілей.

Важливо наголосити, що розвиток команди вимагає належного керівництва, яке включає у себе розуміння потреб команди, встановлення чітких завдань та ролей, а також створення сприятливої атмосфери для співпраці та взаємодії. Лідер команди повинен бути здатним мотивувати та інспірувати своїх підлеглих, а також вміти ефективно керувати конфліктами та вирішувати проблеми, що виникають під час роботи.

Розвиток командної взаємодії передбачає систематичні тренінги та навчання для членів команди з метою підвищення їхніх професійних навичок та розвитку комунікаційних та співпрацюючих вмінь. Це допомагає збільшити ефективність командної роботи та підвищити якість результатів [44, с. 43].

Крім того, розвиток командної взаємодії передбачає постійне вдосконалення процесів роботи команди, враховуючи отримані досвід та відгуки. Це може включати в себе аналіз продуктивності, оцінку командних процесів та впровадження вдосконалень для підвищення ефективності роботи.

Загалом, розвиток командної взаємодії у сфері публічного управління сприяє досягненню високих результатів та ефективності в роботі організацій, що працюють над вирішенням важливих суспільних завдань.

Перш ніж утворити команду, необхідно врахувати наявні ресурси в організації, такі як трудові, фінансові та матеріальні. Враховуючи висновки вчених Н.В. Доценка, Л.Ю. Сабадоша та І.В. Чумаченка, вважаємо за доцільне розглянути процес формування команди, який складається з 4 етапів. На першому етапі визначається основна мета створення команди, вимоги до кандидатів, вимоги до команди та групові характеристики. На цьому етапі розробляється матриця компетенцій та матриця заміщення ролей для полегшення процесу вибору учасників. Другий етап полягає у підборі персоналу. Для вибору користуються методами 360, індивідуального асесменту та тестування. Метод 360 передбачає самооцінку працівників один одного, індивідуальний асесмент проводиться на основі інтерв'ю та аналізу даних, а тестування допомагає виявити здібності кандидата. Третій етап - відбір у команду проекту. Команда формується з найбільш підходящих працівників, які найкраще співпрацюватимуть на основі проведених досліджень. Четвертий етап - формування команди як єдиного цілого. Цей процес ґрунтується на таких принципах як цілеспрямованість, згуртованість та відповідальність. Можна провести паралель між третім і четвертим етапами встановлення та стадіями формування, бурління та створення норм Б. Такмана. Напрацювання цих дослідників перетинаються [24, с. 60].

Далі розглянемо дві моделі формування команд, які є дещо схожими. Перша модель формування команд базується на рефлексивних іграх. Команда

формується за умови, що кількість членів може бути рівною або меншою за кількість доступних працівників. Щоб команда була успішною, її склад повинен бути ретельно підібраним.

Для досягнення цієї мети використовується функція ефективності, позначена як $\Phi(N)$, де N - це будь-який можливий склад команди. Реальний склад команди знаходиться як аргумент, що максимізує функціонал ефективності. $N^* = \arg \max \Phi(N)$. Це означає, що оптимальний склад формується шляхом максимізації функціональної ефективності від співпраці підходящих працівників. Для застосування цієї формули потрібно побудувати моделі для кожного кандидата, що визначається функцією $X1 = f(x1, x2, x3)$, де $x1$ - вплив зовнішнього середовища на кандидата; $x2$ - психологічна установка людини (самовизначення); $x3$ - інтенції суб'єкта; $X1$ - готовність людини до роботи в колективі.

Після цього проводиться порівняння кандидатів та формування можливих складів команди, з яких обирається найкращий варіант. Ця модель відповідає на запитання про те, які працівники підходять для команди, враховуючи їхні особливості щодо роботи, прийняття рішень та висловлення власних думок. Інформацію про кандидатів рекомендується збирати за допомогою психологічних тестів, резюме, результатів діяльності та співпраці в колективі.

Друга модель, яку ми розглянемо, рекомендує створювати команду на основі міжособистісних зв'язків [34, с. 69]. Початковим кроком є відбір множини потенційних кандидатів, які можуть бути залучені до роботи і є відносно вільними. $P = \{P_1, P_2, \dots, P_n\}$ де P - множина претендентів.

Подальше дослідження включає аналіз множини функціональних відділів, чий працівники відповідають критеріям, визначеним для цього проекту. $F = \{F_1, F_2, \dots, F_m\}$ де F -множина функціональних підрозділів.

Доцільно проаналізувати, скільки людей з кожного відділу, наділені певними компетенціями або знаннями, необхідно задіяти для успішної реалізації проекту. $T = \{T_1, T_2, \dots, T_m\}$ де T - необхідна кількість працівників для команди. Далі визначаємо оптимальний склад команди. $D = \{D_1, D_2, \dots, D_m\}$ де, D_j - підмножина працівників підрозділу, яких відібрали для реалізації проекту.

Складемо цільову функцію.

$$F = \sum_{j=1}^k V(P_j) \rightarrow \max_{P_j=P}$$

Враховуючи, що $V(P_j)$ визначає внесок кожного претендента P_j у групову взаємодію, а k представляє загальну кількість працівників, необхідних для успішної реалізації проекту, мета полягає в тому, щоб максимізувати внесок претендента у групову діяльність. Для використання цього алгоритму необхідно враховувати, що кожен працівник повинен бути чітко призначений для виконання своїх функціональних обов'язків та залучений до певного підрозділу в організації.

$$S_j = \{s | s \in P\}, j = \overline{1, m}; \bigcup_{j=1}^m S_j = P; \bigcap_{j=1}^m S_j = \emptyset$$

У вищезгаданому контексті, S_j позначає групу кандидатів з одного підрозділу. Важливо, щоб кількість учасників команди не перевищувала кількість доступних трудових ресурсів.

$$|S_j| \geq T_j$$

Кількість учасників у команді повинна бути збалансована з наявними трудовими ресурсами. Для цього важливо визначити внесок кожного працівника в колектив, що відображається через їхні взаємини внутрішнього кола колег. Це можна зробити шляхом аналізу соціометричних даних, які дають уявлення про взаємодії між працівниками щодо їхніх професійних та особистих зв'язків.

Для отримання цієї інформації створюються соціометричні картки для кожного кандидата. Під час опитування працівників запитують, з ким вони б

хотіли працювати разом, а з ким - ні. Результати подаються у вигляді знаків «+» (позитивна взаємодія), «-» (негативна взаємодія) та «0» (відсутність стосунків).

На основі цих даних працівників класифікують за різними категоріями. «Зірки», «Кращі», «Прийняті», «Ізольовані» та «Відвернуті». Це визначається залежно від того, наскільки бажаним є співпраця з кожним працівником у команді [48, с. 64].

Результати соціометричного дослідження обробляються та відображаються у відповідній матриці, де кожному кандидату надаються відповідні індекси соціометричного статусу та індексу експансивності, які допомагають визначити їхню роль у команді.

$$C_j = \frac{\sum_{i=1}^n (S_{ij}^+ - S_{ij}^-)}{n-1}$$

$$E_j = \frac{\sum_{j=1}^n (S_{ij}^+ - S_{ij}^-)}{n-1}$$

Враховуючи уподобання, які одержані від одного члена групи до іншого (позначені як «+»), та відхилення, які відображають відношення одного члена до іншого (позначені як «-»), ми можемо дослідити емоційний внесок кожного учасника у групові взаємодії.

Чим вищий індекс емоційної взаємодії, тим краще працівник інтегрується в колективі, його міжособистісні відносини більш гармонійні. Оптимальний склад команди можна обрати, ранжуючи різні варіанти за сумою показників максимальної взаємодії. Якщо кількість рекомендованих складів команд перевищує один, застосовують методику Т. Сааті [32, с. 68].

Під час заповнення соціометричних карток, замість використання «+», «-», та «0», кожен учасник ставить позначення відповідно до шкали відносин, яка пропонується нижче (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Шкала відносин

Ступінь залежності	Ступінь значення присутності працівника в команді.
1	Все рівно
3	Слабка
5	Вагома
7	Сильна
9	Абсолютна
2,4,6,8	Проміжні значення

У цій системі відображення негативного ставлення відбувається шляхом ділення одиниці на ступінь залежності. Індекс емоційної експансивності j -го члена групи визначається як середнє геометричне значення в i -му рядку. Тут, $E_i E_i$ представляє емоційну експансивність i -го члена групи, r_{ij} - оцінку, отриману i -м членом від jj -го.

Розрахувати індивідуальні соціометричні індекси доцільно за допомогою наступних кроків.

1. Проведення соціометричного опитування шляхом заповнення карток.
2. Аналіз даних з карток і визначення індексів соціометричного та персонального внесків.
3. Ранжування працівників згідно зі знайденими даними.
4. Вибір найкращого складу команди.

Заслуговує також на увагу соціометричне опитування з врахуванням вже розглянутих модифікацій.

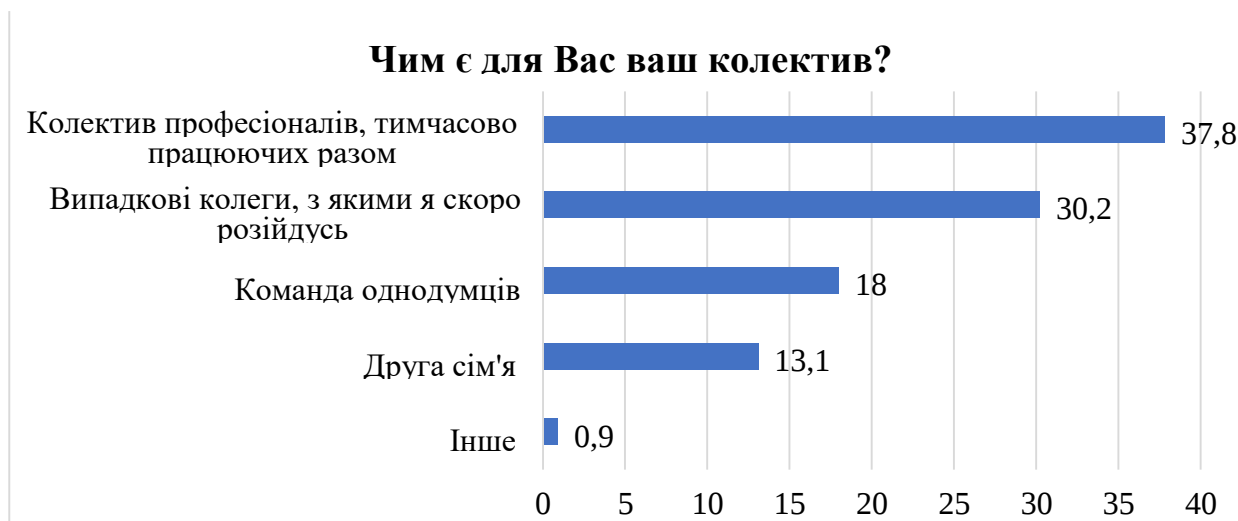


Рис. 2.9. Розподіл відповідей респондентів на питання «Чим є для Вас ваш колектив?», %

Важко визначити, чи це вада керівництва - фокус лише на технічних аспектах роботи, чи недостатня готовність об'єднувати колектив в команду. Ймовірно, останнє - думка 30% опитаних, які розглядають своїх колег як випадкових співробітників, з якими вони легко розійдуться. Тільки 13% респондентів характеризують свою команду як другу родину [53, с. 78].

В результаті більшість опитаних виявили бажання чергувати роботу в команді з індивідуальною роботою - 60% вважають таке поєднання найбільш оптимальним. 22% віддають перевагу роботі в команді, тоді як 18% відчують себе комфортно, працюючи самотійно.

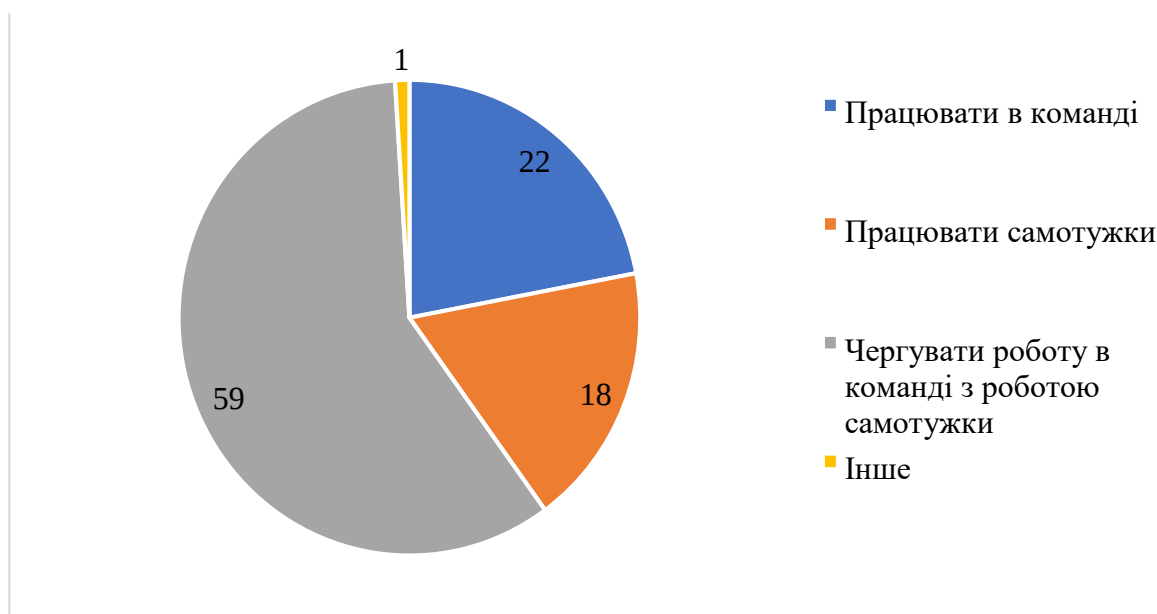


Рис. 2.10. Розподіл відповідей на питання «Якщо б у Вас був вибір, Ви б обрали?», %

Аналіз свідчить, що 32% респондентів вважають, що досягнення успіху в команді є бажаною метою, в той час як лише четверта частина вважає, що досягти більшого можна легше працюючи самотійно. Натомість, для 60% учасників дослідження успіх залежить від характеру трудового завдання.

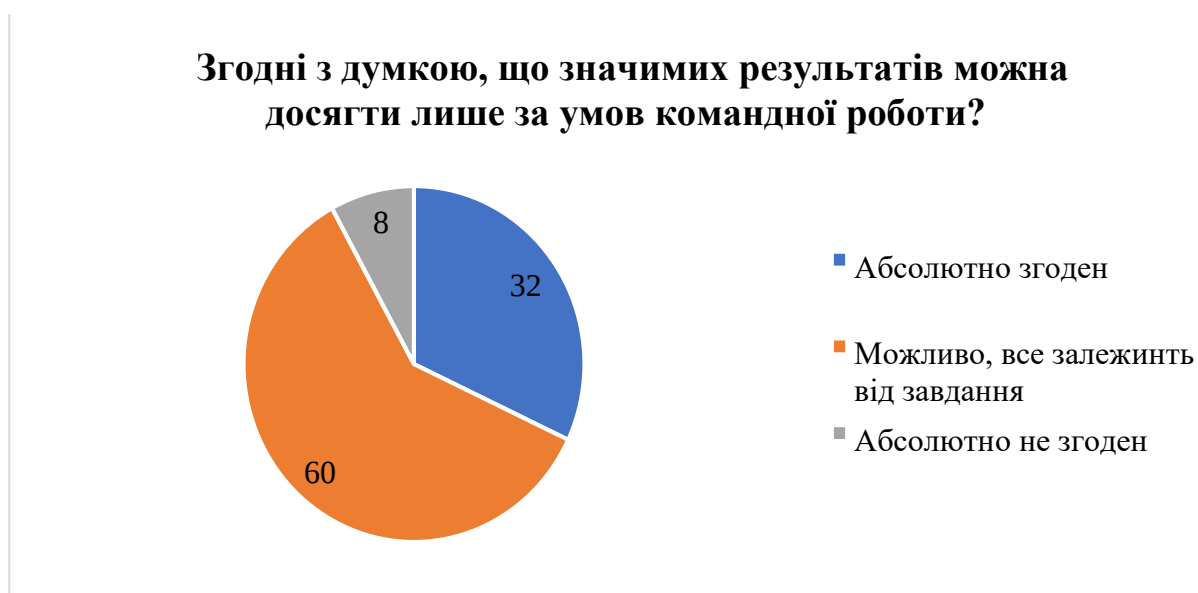


Рис. 2.11 Розподіл відповідей за питанням «Згодні з думкою, що значимих результатів можна досягти лише за умов командної роботи?», %

Результати опитування свідчать, що кількість людей, які вірять у можливість дружби серед колег, вдсятеро перевищує тих, хто вважає ці поняття несумісними. Додатково, 30% опитаних виявили готовність до товариських відносин, навіть якщо корпоративна культура компанії не сприяє цьому, що свідчить про те, що створення по-справжньому дружньої атмосфери в організації залежить від зусиль роботодавця (див. рис. 2.12).



Рис. 2.12. Розподіл відповідей на питання «Чи вірите Ви у дружбу з колегами?», %

Далі розглядається питання, яке вказує на те, що компанія не вкладає достатньо зусиль у створення сприятливої атмосфери для співробітників (див. рис. 2.13).

На основі аналізу даних, які представлені на графіку, видно, що 31% учасників опитування вважають, що в їхній компанії відсутній командний дух, і адміністрація не приділяє достатньо уваги розвитку команди. З іншого боку, 16% вважають, що керівництво вживає необхідних заходів для формування команд, а ще 14% впевнені, що у їхній компанії вже існує відмінний командний дух.



Рис. 2.13. Відповіді на питання «Чи вважаєте Ви достатніми зусилля, які прикладає адміністрація для розвитку командної взаємодії в компанії?», %

Розглядаючи конкретні заходи, які сприяють формуванню командної співпраці на підприємстві, більшість опитаних вважають, що святкування важливих подій для компанії є найбільш поширеним способом командної взаємодії (це обрали 77, 2% респондентів). Меншість опитаних віддає перевагу таким варіантам, як безпосередня робота керівників команд з підлеглими (36, 8%) та колективне вирішення проблем (36%). Третина респондентів вважає, що спільне навчання є ефективним способом формування команди. Однак лише 13% учасників опитування відзначають спільні відвідування театрів та кінотеатрів як засіб командоутворення [42, с. 32].

Загальний висновок з результатів поданих опитувань є те, що багатьом співробітникам компанії все ще далеко до роботи в справжній команді. Практично 30% опитаних відчують, що у їхній компанії не вистачає уваги до цього аспекту, як це необхідно.

Формування командної роботи в компанії важливе для досягнення успіху, але в багатьох випадках цьому питанню приділяється недостатньо уваги. Результати опитування свідчать про те, що багато працівників вважають

командний дух важливим, але не відчують його в своїй компанії. Це може свідчити про потребу у змінах в корпоративній культурі та управлінні персоналом, які сприяють зміцненню командної співпраці і створенню сприятливого середовища для розвитку колективу.

Дослідження свідчить, що багато працівників відчують нестачу командного духу в своїй компанії та вважають, що керівництво не приділяє цьому достатньо уваги. Однак існують певні заходи, такі як святкування подій, участь керівників у роботі з підлеглими та колективне вирішення проблем, які можуть сприяти зміцненню командного духу та покращенню співпраці в колективі. Реалізація цих заходів може підвищити ефективність роботи команди та створити сприятливе середовище для досягнення спільних цілей.

2.3. Виклики та проблеми використання дієвих технологій функціонування ефективної команди

Використання дієвих технологій для функціонування ефективної команди може стикатися з різноманітними викликами та проблемами. Однією з найбільших перешкод є необхідність вивчення та освоєння нових інструментів та програм. Це може вимагати часу та ресурсів на навчання персоналу, а також призвести до тимчасового зниження продуктивності команди.

Необхідно вирішувати питання зв'язку та координації між членами команди, особливо якщо вони знаходяться на різних географічних майданчиках або працюють у різний час. Це може стати перешкодою для ефективної співпраці та зменшити комунікативну ефективність [45, с. 65].

Існує ризик залежності від технологій, коли команда стає неспроможною працювати без них. Це може призвести до проблем у випадку виникнення технічних проблем або відмови системи.

Отже, хоча використання технологій може полегшити роботу команди та покращити її ефективність, вона також вносить свої виклики та проблеми, які потребують уважного управління та вирішення.

Формування ефективної команди в сучасних умовах стає однією з найскладніших завдань для керівництва. Важливо чітко визначити поняття команди та механізми її створення. Успіх управлінської команди залежить від успішної взаємодії всіх її членів, проте від інших колективів її відрізняє більша ступінь згуртованості, взаєморозуміння та відповідальності.

Основними факторами, що визначають успіх команди, є повна зацікавленість та відданість кожного з її членів, спрямованість команди на досягнення загальної мети, створення атмосфери довіри та лояльності, чітке та грамотне обговорення вимог до діяльності, а також наявність лідерських якостей у кожного учасника команди. Потенціал знань і вмінь також відіграє важливу роль у успішному функціонуванні команди.

Управлінська група є ключовою складовою для досягнення високої ефективності. При формуванні цієї групи керівництво повинно враховувати професійну кваліфікацію кандидатів, їхні особистісні характеристики та здатність до роботи в команді. Важливо також врахувати вимоги, що впливають з конкретної сфери діяльності організації та поставлених завдань. Це створює базу для об'єктивного порівняння професійних здібностей кандидатів.

Відмінності вимог до членів управлінської групи можуть бути значними та варіюватися залежно від конкретного контексту організації.

У процесі створення команди важливо звертати увагу на рівень професійності кандидатів та їх готовність до навчання. Зазвичай на початковому етапі формування команди різні рівні кваліфікації зустрічаються досить часто. Особлива увага повинна бути приділена кандидатам, які, хоч і не

мають великого досвіду, але мають високу зацікавленість та готовність до самовдосконалення, оскільки розвиток команди є процесом навчання [23, с. 75].

Здатність до співпраці в команді є ще одним ключовим фактором успішності команди. Багато керівників не приділяють належної уваги цьому аспекту, але без можливості слухати та враховувати думки інших членів команди успіх важко досягти. Тому вимога до здатності працювати в команді повинна бути врахована при формуванні команди. Крім того, кандидати повинні бути здатні оцінити свої можливості та визначити, чи вони готові відповідати цим вимогам. Таким чином, кожен кандидат повинен чітко розуміти, чи він відповідає поставленим вимогам, і ті, хто відчуває, що це не йому під силу, повинні відмовитися від участі в команді. Однією з найпоширеніших помилок керівників є спроби змусити когось працювати в команді, нехтуючи їхніми власними переконаннями. Це часто призводить до розладу в роботі команди та розчарування учасників.

На сьогодні це є однією з найважливіших проблем, з якими стикаються керівники компаній. Створення продуктивної команди може займати від 6 до 8 років. Розв'язання цих проблем включає в себе проведення різноманітних тренінгів, семінарів та залучення молодих фахівців, що сприяє формуванню ефективної команди та позитивно впливає на результативність всієї організації.

Створення та функціонування команд у публічних організаціях нерідко супроводжується викликами, які виникають внаслідок ієрархічної структури управління, що характеризується закритістю та обмеженою делегацією повноважень лідером, а також його особистою відповідальністю за прийняті рішення. Тому, при впровадженні командного підходу керівнику слід враховувати низку аспектів а саме:

1. Не всі працівники готові брати відповідальність за командні результати, оскільки багатьом зручніше виконувати вказівки зверху, ніж приймати власні рішення.

2. Керівник не завжди може заздалегідь визначити оптимальний розподіл завдань між членами команди, особливо це актуально для новостворених команд, де потрібен час, щоб пізнати переваги та недоліки кожного учасника [30, с. 17].

3. Створення команди вимагає витрати часу на узгодження різних аспектів з усіма членами. Умови, які швидко змінюються, потребують швидких рішень, тому розділ ролей між керівником і командою може не завжди бути корисним.

4. Відсутність загального розуміння між учасниками команди може спричинити конфлікти та зіткнення, а також ускладнити розподіл завдань і їх виконання.

Такі виклики потребують уважного аналізу та врахування при створенні та управлінні командою в публічній організації. Для їх подолання необхідно приділяти увагу таким аспектам, як:

1. Розвиток культури взаємодії. Сприяння формуванню в команді атмосфери взаємодовіри та взаємопідтримки, що стимулює працівників до активної участі і прийняття відповідальності.

2. Систематична комунікація. Забезпечення відкритого обміну інформацією та ідей між членами команди, що сприяє формуванню спільного розуміння завдань та стратегій.

3. Підтримка розвитку особистості. Стимулювання саморозвитку та навчання працівників, що сприяє підвищенню їхньої ефективності та здатності до роботи в команді.

4. Ефективне управління конфліктами. Розробка стратегій управління конфліктами та побудова відкритої атмосфери, де проблеми можуть бути вирішені конструктивно.

5. Посилення ролі лідера. Розвиток лідерських якостей у всіх членів команди та підтримка лідера в забезпеченні спільної мети та координації зусиль.

Враховуючи ці аспекти, організація може досягти більшої ефективності та успішності в роботі команди в умовах публічного сектору [52, с. 85].

Однією з основних проблем формування команди є вибір правильних кандидатів. Це може бути складно через різноманітність навичок, досвіду та особистісних характеристик працівників. Крім того, не завжди вдається забезпечити рівномірний розподіл навичок та компетенцій серед учасників команди, що може впливати на її ефективність.

Іншою проблемою є відсутність взаєморозуміння та довіри між членами команди. Це може виникнути через різницю в уявленнях про цілі та завдання команди, недосконалу комунікацію або особисті конфлікти між учасниками. Без взаєморозуміння та довіри в команді важко досягти спільної мети та працювати ефективно разом.

При цьому проблемою може бути відсутність чіткої організаційної структури та розподілу відповідальності в команді. Недостатня чіткість у розподілі завдань та повноважень може викликати конфлікти та недорозуміння між учасниками команди, а також призвести до низької ефективності в роботі.

Крім того, важливо враховувати різноманітність у вимогах та очікуваннях до команди з боку керівництва організації та з боку самої команди. Не завжди можна забезпечити відповідність між цими очікуваннями, що може призвести до розбіжностей у сприйнятті роботи команди та недоліків у її функціонуванні.

Отже, формування команди може стикатися з різними проблемами, які вимагають уваги та вирішення з боку керівництва та учасників команди для досягнення успішних результатів.

Додатковою проблемою у формуванні команди є відсутність ефективного лідера. Без належного керівництва команда може розпадатися або не досягати

своїх цілей. Важливо, щоб лідер був здатний виявляти емпатію, мотивувати та надихати учасників команди, а також мати чітке бачення мети та стратегії досягнення цілей [24, с. 65].

Ще однією проблемою може бути недостатня комунікація в команді. Відсутність відкритості та ефективної взаємодії може призвести до недорозумінь, конфліктів та загального зниження продуктивності. Керівництво повинно стимулювати відкриту та конструктивну комунікацію серед учасників команди.

Крім того, важливо враховувати індивідуальні особливості та потреби кожного члена команди. Не всі працівники мають однакові навички, стилі роботи чи очікування від участі в командних проектах. Недооцінка цих індивідуальних різноманітностей може призвести до невдач у формуванні та функціонуванні команди.

Отже, формування ефективної команди вимагає уваги до численних аспектів, включаючи вибір правильних кандидатів, розвиток лідерських якостей, забезпечення ефективної комунікації та урахування індивідуальних особливостей учасників.

Формування ефективної команди як складний та багатогранний процес вимагає від керівництва не лише фахових навичок, а й стратегічного мислення та здатності працювати з підлеглими. Незважаючи на велику кількість викликів, які можуть виникнути під час формування команди, правильно спланований та організований процес може стати основою для успішної роботи та досягнення високих результатів. Крім того, постійне удосконалення та підтримка команди важливі для забезпечення її ефективного функціонування в майбутньому.

Виникають численні проблеми, такі як недостатнє розуміння учасниками команди своїх ролей та відповідальностей, відсутність спільної мови та навичок співпраці, а також складнощі з прийняттям рішень та розподілом завдань. Однак, правильно спланований та організований процес формування команди, а

також постійна підтримка та удосконалення можуть стати основою для досягнення успіху та досягнення високих результатів в діяльності організації.

Висновки до розділу 2

Розглянуті складові технологій функціонування ефективної команди засвідчило свою значущість у підвищенні ефективності командної роботи в урядових та адміністративних структурах. Вони допомагають забезпечувати кращу координацію дій, підвищувати продуктивність та забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

Використання таких передових технологій, таких як інформаційні системи, проекти спільної роботи та віртуальні комунікаційні платформи, дозволяє зменшити час і витрати на взаємодію між членами команди, а також полегшує доступ до необхідної інформації.

Крім того, розглянуті в роботі підходи до лідерства та управління конфліктами в команді виявилися дієвими у забезпеченні гармонійного та продуктивного співробітництва між учасниками команди.

Загалом, використання сучасних технологій управління командами в публічному управлінні дозволяє оптимізувати роботу державних структур, забезпечує швидке реагування на зміни та допомагає досягати стратегічних цілей. Подальше дослідження цієї теми може сприяти розробці нових інноваційних підходів та покращенню якості управління в публічному секторі.

Отже, використання передових технологій управління командами у сфері публічного управління має великий потенціал для підвищення ефективності роботи урядових та адміністративних структур. Застосування цих технологій допомагає вирішувати складні завдання та досягати стратегічних цілей, сприяючи зміцненню демократичних процесів та покращенню якості життя громадян. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що

розвиток технологій управління командами в публічному секторі є важливим напрямком для подальшого вдосконалення системи управління.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Впровадження сучасних методів ефективної командної взаємодії

Оцінка роботи адміністрації з утворення команди відображає наявність можливостей для поліпшення цього процесу та пошуку ефективних методів командної взаємодії в підприємстві. Сучасний менеджмент визнає ефективну командну взаємодію як ключовий елемент організаційного успіху, яка дозволяє досягати як колективних, так і індивідуальних цілей.

Основною метою командної взаємодії є створення умов, які сприяють зростанню продуктивності та ефективності команди, а також сприяють взаємоповазі та особистісному зростанню її учасників. Процес розвитку командної взаємодії на підприємстві має базуватися на ряді принципів, таких як чітко сформульована мета діяльності групи, колективне виконання завдань, налагоджена система комунікацій та інші [31, с. 56].

Для втілення цих принципів на практиці важливо створити відповідне середовище для формування команд. Серед ознак наявності такого середовища можуть бути, право кожного працівника на власну думку та вплив на колективні рішення, рівноправність учасників команди, вміння приймати критику та давати конструктивний фідбек, а також розподіл обов'язків та відсутність конфліктів.

Загалом, вирішення цих питань може сприяти покращенню командної взаємодії та досягненню успіху в діяльності підприємства.

Встановлення ефективної командної взаємодії може бути тривалим і ресурсомістким процесом, який потребує постійної оцінки його ефективності для керівництва компанії. Для оцінки результатів роботи команди на підприємстві можна використовувати кілька підходів.

По-перше, можна оцінювати ефективність кожного окремого члена команди у виконанні своїх функцій та соціальних ролей. Це дозволяє виявити індивідуальні потенційні можливості кожного учасника та рівень його вкладу в загальний успіх команди.

По-друге, важливо оцінювати здатність команди використовувати сукупний потенціал своїх учасників та перетворювати його на щось більше, ніж просто суму індивідуальних зусиль. Це вимагає розвинутих навичок співпраці, координації та взаємодопомоги всередині команди.

По-третє, оцінка ефективності взаємодії команди з зовнішнім середовищем також важлива. Це охоплює здатність команди адаптуватися до змін у внутрішній та зовнішній обстановці, а також успішно взаємодіяти з іншими підрозділами або стейкхолдерами.

Крім того, менеджмент підприємства повинен враховувати можливі загрози, які можуть вплинути на процес командної роботи. Серед таких загроз можуть бути неспроможність керівника правильно розподілити завдання, низький рівень готовності працівників брати на себе відповідальність, недостатній час для узгодження різних аспектів роботи, відсутність загального розуміння та спільних цілей у команді [44, с. 60].

Додатково, важливим аспектом в управлінні є впровадження сучасних концепцій, таких як Agile, яка дозволяє організаціям бути гнучкішими та адаптивнішими до змін. Філософія Agile базується на принципах співпраці, готовності до змін та активної комунікації, що сприяє побудові високоефективних та динамічних команд. Конкретний інструмент для реалізації Agile-підходу - Scrum, який сприяє інкрементальному розвитку продукту та забезпечує більшу відкритість для змін у процесі роботи.

Існує п'ять типів скрам-подій, які визначають робочий процес команди.

1. Спринт (Sprint) - це основа скраму, де ідеї перетворюються на цінність. Протягом спринту відбувається вся робота, необхідна для досягнення мети продукту, включаючи планування, денні зустрічі, огляд та ретроспективу.

2. Планування спринту (Sprint Planning) - всі члени команди обговорюють майбутній спринт, визначають пріоритети та оцінюють терміни. Кожен член може висловити свої ідеї та побажання.

3. Щоденний скрам (Daily Scrum) - щоденні короткі зустрічі для планування денного розкладу розробників, обговорення труднощів та уточнення завдань. Це сприяє збільшенню ефективності робочого процесу.

4. Огляд спринту (Sprint Review) - демонстрація продукту, розробленого протягом спринту, стейкхолдерам для отримання зворотного зв'язку.

5. Ретроспектива спринту (Sprint Retrospective) - обговорення результатів спринту та можливих шляхів поліпшення робочого процесу в майбутньому.

Ці скрам-події, хоч і спрямовані на роботу в ІТ, можуть бути використані в різних галузях для покращення командної взаємодії та управління проектами. Ключові принципи Agile та Scrum, такі як співпраця, гнучкість та постійне вдосконалення, можуть знайти застосування в будь-якій діяльності компанії.

Щорічно розширюється використання підходу, що акцентує увагу на співробітниках. У деяких дослідженнях цей підхід також називають людиноцентрованим. Дослідники включають в перелік способів формування успішних та результативних команд тренінг та розвиток працівників, їх задоволеність від виконуваної роботи та цілеспрямовану роботу над командним духом [28, с. 78].

Формування ефективної команди вимагає навчання працівників, розвитку їхніх комунікаційних навичок, виховання лідерства та налагодження співпраці між ними. Важливо створити атмосферу задоволеності від роботи в команді та

позитивний робочий клімат для приваблення та збереження талановитих працівників, зміцнення командного духу та підтримки взаємопідтримки та співпраці.

Зі зростанням ролі інформаційних технологій у високотехнологічних компаніях відбувається посилення інноваційного підходу до формування команд. Цей підхід передбачає впровадження підтримки творчості, експериментів та ініціатив. Ефективні та успішні команди можна сформувати лише шляхом постійної підтримки творчого мислення працівників, впровадження інноваційних ідей та заохочення експериментів для пошуку найбільш ефективних рішень.

Гнучкий підхід до створення та роботи команд, враховуючи різноманітні зміни зовнішнього середовища, є універсальним та здатним враховувати критичні зміни завдяки адаптивному управлінню, розвитку гнучкості та підтримці відкритості [30, с. 27].

Аналізуючи методи та інструменти виявлення, розвитку та утримання талантів у різних компаніях, згрупуємо та класифікуємо їх для кращого розуміння переваг застосування для управління людським капіталом на підприємствах. Проаналізовані методи та інструменти наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Основні методи та інструменти виявлення, розвитку та утриманням талантів у компаніях

Методи та інструменти	Особливості	Переваги застосування	Недоліки
Методи та інструменти виявлення талантів			

Методи спостереження Системи оцінки та рейтингування Асесмент-центри	Реалізують виявлення талантів на робочому місці, спостерігаючи їхню роботу та результати, розробляють тестові завдання та ситуаційні вправи для оцінки навичок, здібностей та особистості кандидатів, використовують різні метрики та показники для оцінки потенціалу талантів	Дають змогу виявити найбільш перспективних працівників для подальшого їх розвитку, допомагають порівняти працівників за різними критеріями та визначити найбільш компетентних серед талантів	Часто є досить витратними та часомісткими, не завжди багатосторонньо оцінюють всі переваги талантів працівників.
Методи та інструменти розвитку талантів			
Навчання та тренінги Менторство та коучинг Ротація та мобільність	Реалізують програми розвитку навичок та компетенцій, що сприяють професійному зростанню працівників, здійснюють індивідуальне наставництво та	Сприяють збільшенню продуктивності та ефективності працівників шляхом розвитку їх здібностей, сприяють задоволеності працівників через	Відсутні гарантії успіху, оскільки одних задатків (здібностей) працівників не достатньо, потрібні ще бажання працівників та докладання з їх

	підтримка для розвитку потенціалу працівників, надають можливості для роботи у різних відділах та проєктах компанії з метою збільшення досвіду та знань	надання їм можливостей для кар'єрного зростання	сторони зусиль, які значно впливають на їхній успіх, а також достатньо висока затратність проведення програм розвитку для організації
Методи та інструменти утримання талантів			
Компенсаційні вигоди Кар'єрні можливості Баланс роботи та життя	Забезпечують адекватної та конкурентоспроможної зарплати та відповідного пакету компенсаційних вигод, надають можливості для кар'єрного росту у межах організації, створюють сприятливе робоче середовище та підтримують баланс	Забезпечують зниження плинності талантів, сприяють утриманню талантів та збереженню досвіду та знань в організації, забезпечують стабільність та надійність роботи організації	Відсутні гарантії, що через високу конкуренцію з іншими компаніями талант не перейде до іншого роботодавця, не враховують зміни з часом у потребах талантів,

	роботи та особистого життя		оскільки відсутній постійний моніторинг їхніх зацікавленостей та потреб
--	----------------------------	--	---

Слід звернути увагу на термін «плинність талантів», запропонований науковцями. Вони вважають, що цей термін відображає процес природного переміщення талановитих працівників з однієї посади на іншу або від одного роботодавця на іншого. Пропонується виділити два типи плинності талантів. природну та неприродну. Природна плинність талантів може бути як позитивною (тобто талановиті працівники розвиваються та просуваються у кар'єрі вище), так і негативною (тобто таланти покидають організацію через незадоволеність умовами праці, невизнання їх здібностей, невідповідність вимогам, неможливість реалізувати свої таланти) [41, с. 67].

Методи та інструменти, перелічені у таблиці 3.1., можна використовувати як окремо, так і в поєднанні, комбінуючи їх для створення комплексної системи управління талантами в компанії. При цьому для вибору оптимальних методів і інструментів для забезпечення успіху програм розвитку та утримання талантів важливо враховувати такі чинники. особливості організації, економічне середовище, соціокультурні обставини, стан економіки, а також інші зовнішні умови, такі як міжнародні події, міжнародне оточення, політичні обставини та особливості міжнародних економічних відносин, які можуть кардинально впливати на розвиток людського капіталу та інструменти управління талантами.

З початком повномасштабної війни в Україні різко ускладнилися процеси управління людським капіталом. Це вимагає адаптації інструментів управління персоналом для забезпечення ефективної діяльності компаній та підтримки

персоналу. Серед найчастіше застосовуваних в Україні під час війни адаптивних інструментів управління людським капіталом слід виділити декілька універсальних, поданих на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Адаптивні інструменти управління людським капіталом в умовах повномасштабної війни в Україні Джерело, власна розробка авторів.

Інструменти кризового менеджменту, розробка планів на випадок надзвичайних обставин та оперативне реагування на зміни у кожній конкретній ситуації, що виникають, надають можливість забезпечити стабільність функціонування організації та підтримку її персоналу. Одним із найважливіших пріоритетів у воєнний період є збереження безпеки персоналу. Компанії повинні розробити плани та процедури для захисту працівників та їхніх родин від можливих небезпек, таких як бомбардування, ракетні та артилерійські обстріли. В Україні вже внесено зміни у вимоги до наявності бомбосховищ та укриттів, і багато міст мають працюючі укриття цілодобово.

Моральна та психологічна підтримка стає одним із найважливіших пріоритетів управління людським капіталом під час війни. Працівники потребують підтримки у стресових ситуаціях, які супроводжуються війною. Компанії можуть організовувати психологічні консультації, тренінги з моральної підтримки та створювати позитивне робоче середовище. У воєнний час компанії повинні бути готовими до швидких змін та адаптуватися до нових умов. Гнучкість у виборі стратегій та планів допоможе краще протистояти викликам воєнного періоду. Важливо підтримувати ефективну комунікацію з персоналом про стан справ, безпеку, зміни у роботі та інші питання для збереження довіри та мотивації працівників [24, с. 76].

У воєнний період можуть виникнути дефіцити ресурсів, тому важливо раціонально розподіляти їх та забезпечити ефективне використання інфраструктури компанії. Керівництво повинно чітко визначити пріоритетні завдання та напрямки діяльності організації, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів та зусиль. Необхідно також запобігати втратам, забезпечуючи збереження найцінніших працівників та талантів. Для цього можуть використовуватися заходи для зниження плинності кадрів та збереження талантів.

Науково-технічний прогрес, рівень техніки та технології, виступають серед ключових драйверів змін у принципах управління персоналом та їхніх інструментах. У науковій літературі все частіше обговорюється важливість розроблення програм розвитку лідерства та практик талантменеджменту. Рекомендуємо включити до принципів формування таких програм низку основних положень, а саме: пріоритетність талантів, індивідуальний підхід, розвиток лідерських компетенцій та інші, для створення сприятливого середовища залучення, розвитку та утримання ключових талантів (див. рис. 3.3).

Пріоритетність талантів	• таланти є найціннішим ресурсом організації
Індивідуальний підхід	• індивідуальний розвиток кожного працівника
Розвиток лідерських компетенцій	• формування лідерських навичок та компетенцій
Передача знань та досвіду	• знання та досвід спрямовані від досвідчених фахівців до новачків
Розширені можливості кар'єрного росту	• прозора система кар'єрного росту
Внутрішні переміщення кадрів	• переміщення кадрів між різними проектами та відділами
Активна залученість керівництва	• залученість керівництва до розвитку лідерства та талант-менеджменту
Культура навчання та інновацій	• сприяння постійному навчанню, стимулювання творчості й інновацій
Інтеграція цінностей	• включення цінності працівників у культуру організації
Оцінка ефективності	• розробка систем оцінки ефективності програм розвитку та талант-менеджменту

Рис. 3.3. Сутність принципів формування програм розвитку лідерства та талант-менеджменту

Застосування цих принципів сприятиме побудові ефективної системи управління талантами та розвитку лідерства, що забезпечить залучення, розвиток та утримання ключових талантів у компанії. Розглянемо особливості застосування перерахованих принципів та обґрунтуємо їх важливість, враховуючи розвиток культурних та ціннісних характеристик працівників.

Найважливішим є принцип, що таланти є найціннішим ресурсом організації, тому вони мають мати особливе місце у програмах розвитку лідерства та талант-менеджменту. Звернемо увагу на принцип індивідуального підходу, що гарантує індивідуальний розвиток кожного працівника з урахуванням його унікальних здібностей, цінностей та потреб. Дотримання принципу розвитку лідерських навичок та компетенцій забезпечить створення пулу талановитих лідерів усередині організації. Важливо також впроваджувати передачу знань та досвіду від більш досвідчених співробітників до новачків через систему менторства та коучингу.

Система кар'єрного росту та розвитку повинна бути відкритою і зрозумілою, що стимулюватиме працівників брати участь у програмах талант-менеджменту. Внутрішні переміщення працівників між різними проектами та відділами також є доцільними для розширення їхнього досвіду та компетенцій. Залучення керівництва організації до процесу розвитку лідерства та талантменеджменту, а також забезпечення підтримки та привілеїв для ключових талантів, відіграють важливу роль у цьому процесі [35, с. 93].

Для створення культури, що сприяє постійному навчанню та стимулює творчість та інновації, важливо систематично та послідовно розвивати культуру організації. Принцип інтеграції цінностей дозволяє врахувати ціннісні характеристики працівників та інтегрувати їх у культуру організації та цілі програм розвитку талантів.

Незважаючи на різноманітність методик розвитку талантів, наявність мало способів, де культурні та ціннісні характеристики працівників використовуються у цих програмах. Тому пропонуємо удосконалити існуючі методи талант-менеджменту, включаючи методи, що сприяють розвитку культурних і ціннісних характеристик працівників, та обґрунтувати їх сутність та можливості застосування.

Таблиця 3.2.

Удосконалені методи розвитку талантів у компаніях з врахуванням культурних та ціннісних характеристик працівників

Методи розвитку талантів	Сутність	Особливості врахуванням культурних та ціннісних характеристик працівників	Можливості застосування
--------------------------	----------	---	-------------------------

Залучення до вибору талантів	Реалізують формуванні групи учасників програми розвитку лідерства, які виявили свої таланти на робочому місці	Дають змогу при формуванні групи учасників програми розвитку лідерства врахувати культурні та ціннісні аспекти кожного учасника	Слід обирати особистості, які співпадають з цінностями компанії та демонструють готовність розвивати культуру організації
Культурна інтеграція	Реалізують інтегрування культурних цінностей компанії з цінностями учасників програми, адаптуючи їх	Важливо включити в програму елементи, що допоможуть новим лідерам краще розуміти культурні цінності організації	Доцільно проводити тренінги, дискусії та інші заходи, що сприяють наближення лідерів до корпоративної культури
Лідерство на основі цінностей	Пріоритезують лідерів, які спираються на цінності компанії	Дають змогу при прийнятті рішень та взаємодії зі співробітниками підтримувати тих лідерів, які спираються на цінності компанії.	Важливо підкреслювати важливість ціннісного лідерства в програмах розвитку

Зворотний зв'язок на основі цінностей	Посилюють зворотний зв'язок на основі цінностей	Доцільно включити ціннісний зворотний зв'язок у програми розвитку та практики талантменеджменту	Слід забезпечувати зворотній зв'язок з керівництвом щодо того, наскільки учасники демонструють цінності організації у своїй роботі
Сприяння розвитку ціннісних характеристик	Сконцентровані на сприяння розвитку ціннісних характеристик працівників	Доцільно надати працівникам можливості для особистісного розвитку, що сприяє розкриттю та зміцненню їхніх ціннісних характеристик	Важливо проводити тренінги, семінари та інші заходи, що спонукають працівників до роздумів про свої цінності та розвитку
Заохочення ціннісних ініціатив	Підтримання ініціатив щодо просування корпоративних цінностей	Дають змогу підтримати ціннісні ініціативи працівників, спрямовані на розвиток корпоративної культури	Важливо винагороджувати ціннісні ініціативи працівників, що сприяють покращенню культури організації та сприймаються позитивно

Забезпечення ціннісного лідерства на всіх рівнях	Націлені на підтримку лідерів з високими ціннісними характеристиками на всіх рівнях управління	Дають змогу залучити всіх керівників організації на всіх рівнях управління до розвитку ціннісного лідерства	Важливо надавати керівникам на всіх рівнях управління підтримку та ресурси для впровадження цінностей у їхній власній роботі та командному керівництві
--	--	---	--

Представлені у таблиці 3.2. практики мають потенціал сприяти створенню міцної культури та ціннісного фундаменту, на яких ґрунтуються програми розвитку лідерства та талант-менеджменту. Це відзначено зокрема через можливість створення ефективної та згуртованої команди, яка здатна досягати стратегічних цілей компанії.

Важливо, щоб при формуванні організаційної культури, цінностей та етики, спрямованих на залучення та утримання талантів взагалі, а також на виховання лідерів як талановитих менеджерів команди, враховували взаємодію різних поколінь працівників у командах. Відомо, що різні покоління мають відмінні цінності, очікування та підходи до роботи, тому важливо створити середовище, що задовольняє потреби та сприяє співпраці між усіма працівниками.

Насамперед, важливо сформувати розуміння різних поколінь. Це вимагає вивчення особливостей та цінностей різних поколінь, таких як бумери, міленіали та зелені, для розуміння їхніх потреб та мотивації. В роботі важлива гнучкість та адаптація до змін, що можна досягти створенням гнучких умов роботи, сприяючи спільній роботі працівників різних поколінь [24, с. 67].

Незамінним є взаємне навчання працівників, яке можна підтримувати за допомогою взаємного навчання та обміну знаннями між поколіннями. У свою чергу, це сприятиме розвитку навичок та компетенцій у всіх працівників, незалежно від їх віку.

У сучасному світі стає все більш популярною культура відкритого спілкування, що дає змогу створювати таке середовище, де працівники відкрито спілкуються та висловлюють свої ідеї. Це сприятиме зближенню різних поколінь та спільному вирішенню завдань.

Наступний крок - залучення працівників різних поколінь до прийняття стратегічних рішень, що стосуються розвитку команди та компанії, що завжди було успішним.

Зрештою, менторство та коучинг є дуже ефективними засобами підтримки розвитку молодших колег за участю досвідчених лідерів. Таким чином, врахування взаємодії різних поколінь працівників у командах сприятиме створенню гармонійного та ефективного робочого середовища, що сприятиме залученню та розвитку талантів, а також вихованню лідерів з високими керівницькими якостями.

Таким чином ми вважаємо, що врахування взаємодії різних поколінь працівників у командах є ключовим елементом успішної стратегії управління талантами та розвитку лідерства в сучасних організаціях. Створення гармонійного та сприятливого робочого середовища, де кожен працівник може відчувати свою важливість та внести вклад у загальні стратегічні цілі компанії, є важливим аспектом корпоративного успіху.

Засади взаємодії різних поколінь, які ми обговорили, дозволять організаціям стати більш гнучкими, реагувати на зміни швидше та ефективніше, а також забезпечити постійний професійний розвиток та мотивацію персоналу. Такий підхід дозволить організаціям не лише залучати талановитих

співробітників, а й зберігати їх на довгостроковій основі, створюючи здорове та продуктивне робоче середовище для всіх членів команди [41, с. 43].

Управління талантами та розвиток лідерства повинні базуватися на розумінні та врахуванні потреб, цінностей і очікувань працівників різних поколінь, щоб досягти успішних результатів та забезпечити стійкий конкурентний розвиток організації у сучасному бізнес-середовищі.

Впровадження сучасних методів ефективної командної взаємодії є ключовим для досягнення успіху та забезпечення стійкого розвитку сучасних організацій. З урахуванням різноманітності поколінь працівників і їхніх унікальних цінностей, потреб та способів сприйняття інформації, важливо встановити гнучкі та адаптивні комунікаційні канали.

Перш за все, для успішної командної взаємодії необхідно зрозуміти та вивчити особливості кожного покоління працівників. Це допоможе побудувати спільне розуміння та зв'язок між учасниками команди.

Другим важливим кроком є створення гнучких умов роботи, які враховують різноманітність потреб та робочих стилів працівників різних поколінь. Це може включати розробку різноманітних графіків роботи, можливість дистанційної роботи, а також створення комфортного робочого середовища.

Третім кроком є створення механізмів взаємного навчання та обміну знаннями між представниками різних поколінь. Молодші колеги можуть вчитися від досвідчених, а старші - від молодих, що сприяє поширенню кращих практик та інновацій у всій команді.

Крім того, важливо створювати культуру відкритого спілкування, де працівники вільно можуть обговорювати ідеї та висловлювати свої думки. Це сприяє підвищенню взаєморозуміння та сприяє зміцненню командного духу.

Загалом, впровадження сучасних методів ефективної командної взаємодії вимагає гнучкості, відкритості до нових ідей та взаєморозуміння між різними

поколіннями працівників. Це допоможе створити відкрите, сприятливе та динамічне робоче середовище, яке сприяє досягненню спільних цілей та успіху організації.

3.2. Використання авторської моделі формування ефективної команди

Для досягнення високої продуктивності у команді потрібно виконати ряд кроків. Час, витрачений на формування команди, повертається через досягнуті результати її роботи. Командоутворення - це процес, що передбачає створення команди. Високопродуктивна команда - це та, яка досягає відмінних результатів, виконує завдання вчасно та компетентно, розвивається професійно та особистісно, вміє ефективно спілкуватися та працювати разом. У команді існує загальна відповідальність за результати роботи, і кожен її член має бути зацікавлений у досягненні успіху [17, с. 32].

Створення команди – це процес з великими затратами часу. Тому перед утворенням команди необхідно визначити його мету та переваги для організації. Перетворення робочої групи на команду не завжди є економічно доцільним. Проте певні підходи до командоутворення можуть бути використані для підвищення продуктивності роботи колективу.

Якщо існують достатні підстави для створення команди, наступним етапом є її планування. Важливо заздалегідь визначити мету, результати, склад, ролі, систему мотивації та оцінки, а також строки виконання завдань та критерії відбору учасників.

Після планування слід провести оцінку наявних ресурсів та відібрати найбільш підходящих кандидатів у команду. Для цього можуть використовуватися різноманітні методи оцінки, такі як асесмент центри, тестування тощо.

Наступним етапом є формування команди, під час якого працівники засвоюють навички командної взаємодії та співпраці. Для цього їм надаються відповідні знання та розвиваються необхідні навички.

Узагальнюючи, створення високопродуктивної команди - це складний процес, який потребує уважного планування, оцінки ресурсів та вибору правильних учасників. Тільки за умови правильного підходу до всіх етапів формування команди можна досягти вражаючих результатів у її діяльності.

Вважаємо за доцільне запропонувати корисну пам'ятку щодо формування команди.

1. Оптимальний склад команди - від 5 до 6 осіб.
2. Місія команди може відрізнятись від місії організації, але не може суперечити їй.
3. Результативність роботи оцінюється перш за все за колективними показниками.
4. Лідерство в команді розділене між усіма її учасниками.
5. Результатом діяльності команди є колективний «продукт».
6. Команда проходить кілька стадій розвитку. Формування - Бурління - Створення норм - Функціонування - Перетворення.
7. Важливий рольовий розподіл в команді, де кожен виконує певну функцію, яка найкраще відповідає його характеристикам.
8. Рівень гетерогенності команди має бути в межах від 25% до 75%.
9. Приблизно 30% працівників не можуть працювати в команді.
10. Існують різні моделі команд, такі як традиційна, командний дух, переднього краю, цільові завдання, кіберкоманда.
11. Команда повинна бути економічно ефективною, і кількість її членів може бути меншою за кількість доступних працівників.
12. Кандидати в команду повинні відповідати не лише професійно, але й особистісно, максимально сприяючи груповій взаємодії.

У практиці менеджменту для ефективного використання потенціалу команд використовуються різноманітні методологічні підходи, включаючи цілеспрямований, міжособистісний, рольовий та проблемно-орієнтований підходи [34 ,с. 80].

Цілеспрямований підхід сприяє кращому орієнтуванню членів команди у процесах вибору та реалізації загальних групових цілей проекту.

Міжособистісний підхід спрямований на поліпшення міжособистісних відносин у групі, підвищення довіри та сприяє ефективності діяльності команди.

Рольовий підхід передбачає обговорення ролей у команді та може змінювати командну поведінку в залежності від розподілу ролей та сприйняття кожним членом команди своєї ролі.

Проблемно-орієнтований підхід орієнтований на розв'язання проблем у команді шляхом організації зустрічей з фахівцями, що мають спільні цілі та відносини.

Найефективнішим є поєднання цих підходів для формування команди, що дозволяє використовувати переваги кожного з них та зменшує недоліки. Командний менеджмент, заснований на делегуванні повноважень та об'єднанні для досягнення спільних цілей, сприяє не лише підвищенню ефективності підприємства, а й індивідуальному розвитку працівників. Модель розвитку групи до рівня команди включає чотири етапи і дозволяє крок за кроком пройти шлях до досягнення успіху (див. рис. 3.4).

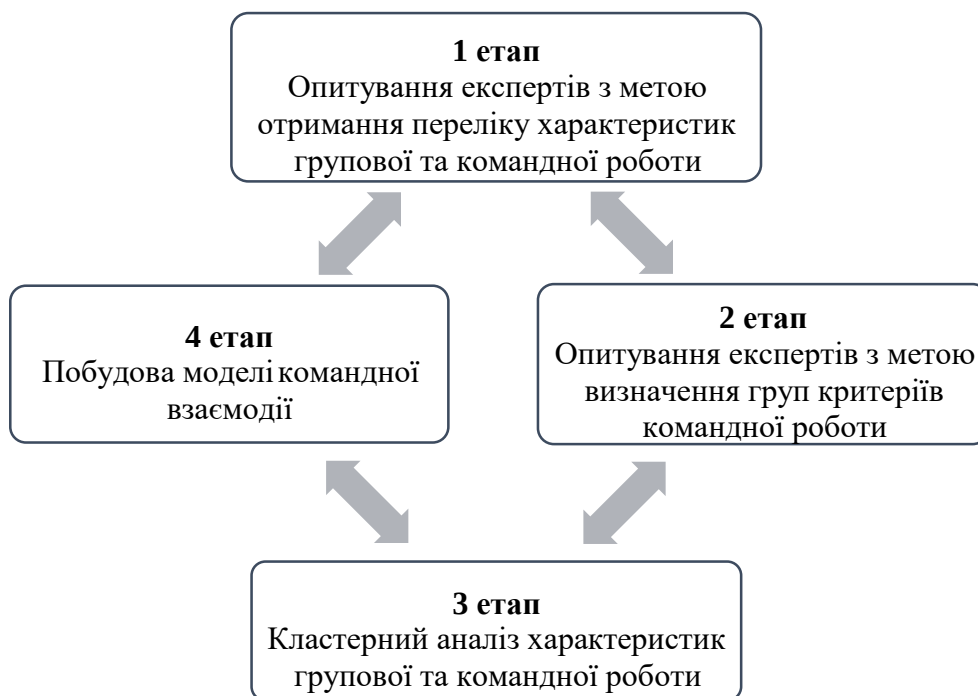


Рис. 3.4. Процес розробки моделі командної взаємодії в компанії

Перший етап передбачає проведення експертного опитування серед керівників з метою визначення переліку характеристик групової та командної діяльності в компанії. Для досягнення цієї мети можна скористатися опитувальною анкетною, розробленою таким чином, щоб експерти могли врахувати всі основні аспекти групової взаємодії, включаючи психологічні, управлінські, соціальні, функціонально-рольові, економічні, професійні, індивідуальні та інші аспекти [19, с. 32].

На цьому етапі важливо здійснити діагностику групової ситуації, що склалася в організації, і виявити основні переваги та недоліки поточного стану командної роботи (див. рис. 3.5).

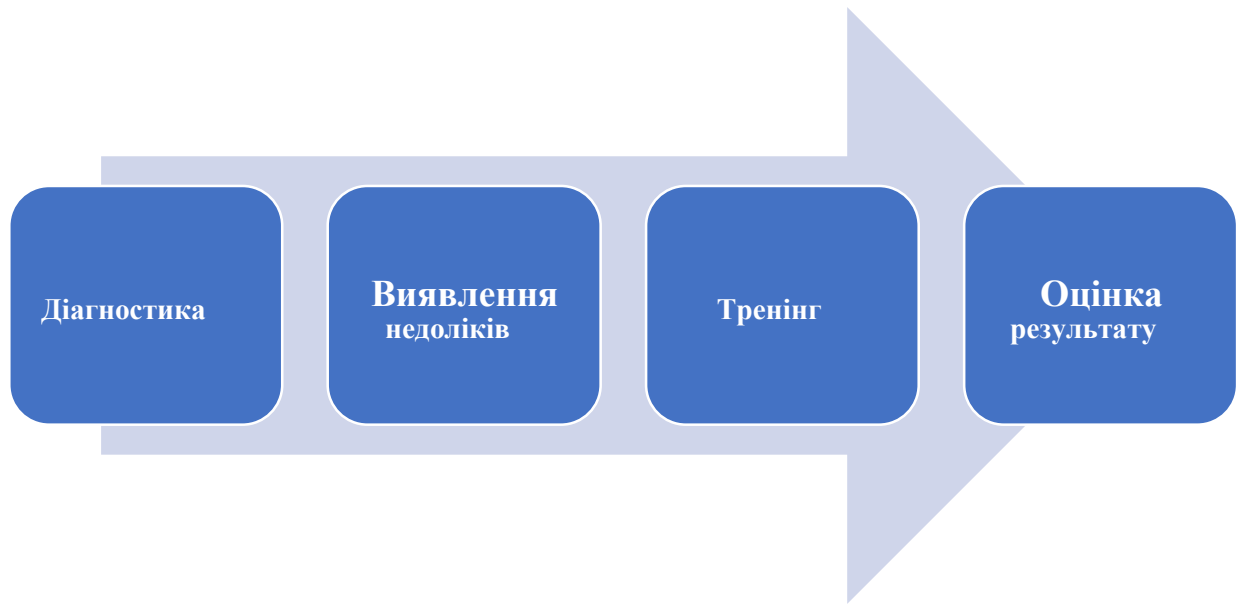


Рис. 3.5. Процедура апробації технології розвитку групи до рівня команди

Проведення попередньої діагностики поточного стану командної діяльності включає в себе ряд процедур соціально-психологічного та професійного характеру, які можуть варіюватися залежно від специфіки підприємства. Ці процедури можна розділити на чотири групи для подальшого аналізу результатів.

1. Процедури психологічного характеру.
2. Процедури, спрямовані на вивчення міжособистісних взаємин у команді.
3. Процедури, що досліджують особисті та професійні якості членів команди.
4. Процедури, спрямовані на аналіз особливостей командної діяльності.

Другий етап включає експертне опитування менеджерів щодо об'єднання зазначених характеристик у відповідні групи. На етапі розробки моделі розвитку групи до рівня команди здійснюється кластерний аналіз отриманих характеристик. Результати кластеризації дозволяють отримати укрупнені групи

критеріїв, які характеризують рівень розвитку групової діяльності. Ці критерії є основою для формування технології розвитку групи до рівня команди.

Четвертий етап включає побудову моделі, яка узагальнює отриману інформацію та відображає технологію розвитку групи до рівня команди. Модель може бути представлена на схемі, що ілюструється на рис. 3.6.

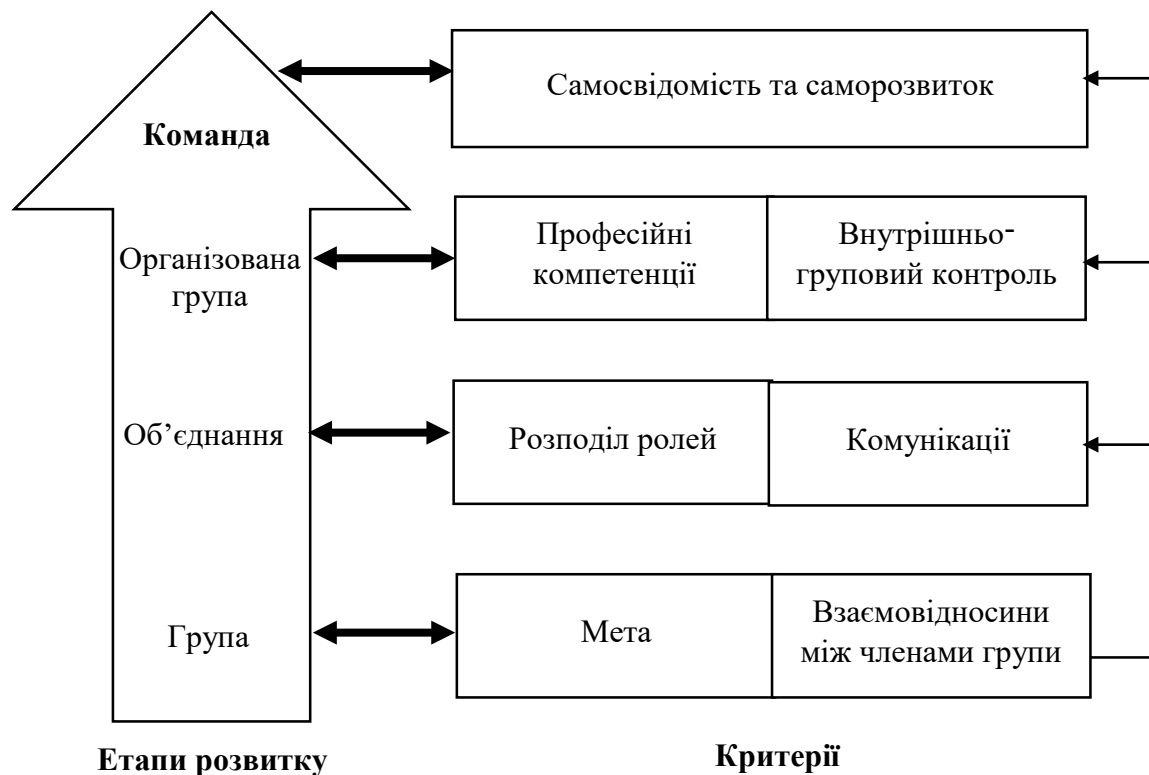


Рис. 3.6. Модель розвитку групи до рівня команди

Утворення ефективної команди в організації базується на ряді критеріїв. Серед них соціально-психологічна взаємодія між членами команди та спільна групова мета, яку кожен член команди прагне досягти, незалежно від своєї ролі.

Для успішного формування команди необхідно розробити чітку структуру розподілу ролей, яка сприятиме досягненню загальної мети. Це також включає вибір лідера, координацію роботи та ефективні комунікаційні зв'язки для уникнення конфліктів [35, с. 62].

На наступному етапі розвитку команди важливою є внутрішньогруповий контроль та професійні компетенції членів команди. Контроль базується на здатності лідера організувати робочий процес та індивідуальній відповідальності кожного члена за досягнення спільних цілей.

Найвищий рівень розвитку команди відзначається самосвідомістю та саморозвитком членів команди. Це передбачає розвиток таких якостей, як самооцінка, індивідуальний ріст та інноваційне мислення.

Кожен член команди визнається як унікальна особистість, що сприяє саморозвитку команди в цілому.

Зазначена модель розвитку команди має практичне значення для публічного управління, дозволяючи переходити від одного рівня розвитку до іншого. Послідовність етапів розвитку дозволяє планувати розвиток кожного члена команди та команди в цілому.

Підсумовуючи успішну реалізацію заходів, команда переходить на наступний рівень розвитку, досягаючи найвищої точки – рівня команди. Гідність моделі полягає у послідовності застосування процедур та усуненні виявлених недоліків [14, с. 68].

Розвиток команди є процесом, що вимагає постійного вдосконалення та удосконалення. Підтримка стабільності та високої ефективності команди залежить від постійного аналізу, а також вчасного впровадження коректив та інновацій.

Для забезпечення успішного функціонування команди важливо надавати можливості для саморозвитку і розвитку професійних навичок кожного її члена. Це може включати проведення тренінгів, семінарів та інших форм навчання, спрямованих на підвищення лідерських якостей, комунікаційних навичок та здатності до співпраці.

Окрім того, для забезпечення сталого розвитку команди необхідно створити сприятливу організаційну культуру, що сприяє відкритому

спілкуванню, співпраці та взаємній підтримці. Це може включати встановлення чітких цілей та очікувань, відкриту обміну ідеями та впровадження системи винагород та заохочень за досягнення командних цілей.

Крім того, важливо розробляти стратегії управління конфліктами та вирішення проблем в команді. Ефективне управління конфліктами дозволяє вирішувати розбіжності та перешкоди на шляху досягнення цілей команди, зберігаючи при цьому її єдність та сплоченість.

Загалом, постійний розвиток команди вимагає уваги до різноманітних аспектів її діяльності, від індивідуального розвитку членів команди до управління конфліктами та створення сприятливого робочого середовища. Лише завдяки системному підходу та постійному вдосконаленню можна досягти стабільного та успішного функціонування команди [21, с .48].

Отже, ефективне управління командою передбачає не лише вирішення поточних завдань, але й постійну увагу до процесів розвитку та підвищення потенціалу кожного її члена. Це включає в себе створення структурованих планів навчання та розвитку, розробку ефективних методів комунікації та розв'язання конфліктів, а також впровадження системи винагород та заохочень.

Стабільний розвиток команди сприяє досягненню високих результатів в діяльності організації та забезпечує її конкурентоспроможність на ринку. Інвестування в розвиток команди є ключовим аспектом стратегії управління, який допомагає досягати успіху в сучасному бізнесі та забезпечує стійке зростання підприємства.

Усе вищезазначене підкреслює важливість ефективного управління командами для досягнення успіху в сучасному публічному середовищі. Формування ефективних команд в організації вимагає уваги до різних аспектів, таких як соціально-психологічна сумісність, чітка структура ролей, ефективна система комунікації та розв'язання конфліктів, розвиток професійних компетенцій і внутрішньогрупового контролю.

Стабільний розвиток команди сприяє підвищенню ефективності діяльності колективу та забезпечує його конкурентоспроможність. Інвестування в розвиток команд - це стратегічний крок, який допомагає підвищити результативність організації та забезпечити стійкий ріст у динамічному просторі публічного управління.

3. 3. Адаптація зарубіжного досвіду функціонування ефективної команди у вітчизняну управлінську практику

Адаптація європейського досвіду функціонування ефективної команди в українську управлінську практику може бути корисною і перспективною. Перш за все, варто враховувати культурні та організаційні відмінності між країнами. Застосування європейських методів управління може вимагати адаптації до української специфіки, включаючи національну культуру, стиль спілкування та організаційну культуру.

Зокрема, важливо враховувати велику роль особистих зв'язків та взаємних стосунків українських працівників. Тому в українській управлінській практиці може бути корисно акцентувати увагу на побудові довіри та сприянні спільної роботі у складних командних проектах. При цьому важливо враховувати індивідуальні особливості кожного працівника та стимулювати їх активну участь у процесі прийняття рішень [30, с. 55].

Додатково, адаптація європейських підходів до управління може сприяти впровадженню нових методів роботи та підвищенню продуктивності команди. Наприклад, застосування методів agile-розробки програмного забезпечення або принципів Lean у виробничій сфері може допомогти українським компаніям бути більш гнучкими та ефективними у вирішенні завдань. Врахування специфіки українського ринку та управлінської практики разом із

використанням найкращих практик з Європи може стати ключем до успіху в будівництві ефективних команд в українських компаніях.

На прикладі відомих європейських та американських компаній можна побачити, як вони успішно впроваджують ефективні командні підходи у свою управлінську практику.

Наприклад, компанія Google відома своїм інноваційним підходом до управління та роботи в командах. Вона активно застосовує концепції agile-розробки програмного забезпечення, сприяючи швидкому впровадженню ідей та забезпечуючи гнучкість у вирішенні завдань. Крім того, Google ставить на високе місце важливість комунікації та співпраці в командах, що дозволяє досягати великих успіхів у розвитку нових продуктів та сервісів.

Іншим прикладом може бути компанія Amazon, яка активно використовує методику Lean у своїй діяльності. Вона надає пріоритет вартості для клієнтів та постійно працює над оптимізацією своїх процесів. Команда Amazon демонструє високий рівень співпраці та координації, що дозволяє компанії ефективно працювати над розвитком та впровадженням нових ідей [24, с. 68].

І ще один приклад - компанія Spotify, яка відома створенням інноваційних музичних продуктів. Spotify активно використовує методологію Scrum у своїй розробці продуктів, що дозволяє командам працювати ефективно та швидко реагувати на зміни на ринку.

Ці приклади показують, як використання ефективних командних підходів може сприяти успіху великих компаній та стимулювати їхній розвиток та інновації.

Компанія Microsoft активно використовує методологію Agile в своїх розробках програмного забезпечення. Вони спрощують процес розробки, роблять його більш гнучким та швидким завдяки постійному спілкуванню між учасниками команди, коротким ітераціям та постійному вдосконаленню продукту.

Виробник автомобілів BMW використовує Lean Manufacturing для оптимізації виробничих процесів. Їхні команди працюють разом для зменшення втрат та впровадження ефективних методів виробництва, що дозволяє їм забезпечувати високу якість продукції та збільшувати продуктивність.

Airbnb відома своєю культурою співпраці та інновацій. Вони створили невеликі, але дуже ефективні команди, які працюють над розвитком та вдосконаленням продукту. Airbnb активно використовує методи дизайн-мислення та дізайн-спринту для залучення всіх учасників процесу до створення інноваційних рішень.

Tesla. Компанія Тесла також відома своєю інноваційною культурою та активним використанням Agile в розробці автомобілів та інших продуктів. Вони створюють досконалі команди, які працюють разом над розвитком та вдосконаленням своїх продуктів, що дозволяє їм бути на передових позиціях у галузі електромобілів та відновлювальної енергетики.

Ці приклади підтверджують, що ефективні командні підходи є ключем до успіху в сучасному бізнесі, незалежно від галузі та масштабів компанії.

У сфері публічного управління також можна спостерігати приклади успішного використання ефективних командних підходів. Ось декілька таких прикладів [41, с. 32].

Міська адміністрація Копенгагена відома своєю інноваційною та відкритою культурою управління. Вони активно використовують командні методи для розробки та впровадження стратегій з питань сталого розвитку, міського планування та інфраструктури.

Уряд Сінгапуру відомий своєю ефективністю та інноваційними підходами до управління. Вони створюють спеціальні команди для розв'язання конкретних проблем та реалізації стратегічних проектів, що допомагає їм швидко та ефективно реагувати на виклики та досягати поставлених цілей.

Уряд Норвегії активно використовує принципи демократичного управління та включеності громадськості до процесу прийняття рішень. Вони створюють команди, які включають представників громадськості, експертів та урядовців для спільного розв'язання соціальних та екологічних проблем.

Уряд Нової Зеландії відомий своєю інноваційною та прозорою культурою управління. Вони активно використовують командні підходи для розробки та впровадження стратегій з питань боротьби зі зміною клімату, розвитку інфраструктури та соціальних програм.

Уряд Великої Британії володіє десятилітнім досвідом застосування методології Agile в різних галузях публічного управління. Вони використовують Agile для розробки та впровадження програм і проектів у сферах охорони здоров'я, освіти, транспорту та інших [25, с. 67].

Шведський уряд відомий своєю ефективною системою управління та підвищенням ефективності за допомогою командної роботи. Вони активно використовують команди для розробки та впровадження ініціатив у сферах сталого розвитку, інновацій та реформування публічного сектору.

Перспективи адаптації наведених прикладів функціонування ефективної команди в українську управлінську практику можуть бути дуже обіцяючими. Враховуючи сучасні виклики та потреби у розвитку українського суспільства, впровадження ефективних командних підходів може стати ключем до підвищення ефективності управління та досягнення стратегічних цілей.

Застосування методів Agile, Lean та інших ефективних командних підходів може сприяти збільшенню продуктивності управлінських процесів у різних сферах діяльності, від бізнесу до публічного сектору. Наприклад, в управлінні місцевими громадами, ефективні команди можуть сприяти реалізації стратегій розвитку територій та покращенню якості життя мешканців.

Також, в сфері бізнесу, використання командних підходів може допомогти у впровадженні інноваційних проектів, підвищенні

конкурентоспроможності компаній та створенні сприятливого середовища для розвитку талановитих співробітників. Ефективна командна робота може також сприяти підвищенню мотивації персоналу та зменшенню конфліктів у колективі.

Однак, важливо враховувати культурні та організаційні особливості українського суспільства та бізнес-середовища при адаптації зарубіжного досвіду. Необхідно створити умови для взаємодії та співпраці в команді, підтримати культуру відкритості та взаємного розуміння, а також забезпечити належний рівень підтримки та навчання з метою успішної імплементації командних підходів.

У цілому, адаптація наведених прикладів може стати важливим кроком у напрямку модернізації української управлінської практики та забезпечення сталого розвитку країни [30, с .47].

Разом з тим, успішна адаптація зарубіжного досвіду українській управлінській практиці вимагає уважного аналізу контексту та урахування специфічних особливостей кожної сфери діяльності. Наприклад, в управлінні публічними органами важливо враховувати роль громадськості, прозорість та відкритість у процесах прийняття рішень.

Для успішної адаптації ефективних командних підходів важливо також створити сприятливу організаційну культуру, яка сприяє співпраці, відкритому обміну ідеями та взаємному вивченню. Це може включати проведення спеціальних тренінгів та семінарів з метою підвищення навичок командної роботи та сприяння розвитку лідерських якостей учасників команд.

Крім того, важливо забезпечити належний рівень підтримки та ресурсів для розвитку та функціонування команд. Це може включати відповідні бюджетні асигнування, інфраструктуру для командної роботи, а також підтримку з боку керівництва організації.

У кінцевому підсумку, успішна адаптація ефективних командних підходів українській управлінській практиці може стати ключем до підвищення конкурентоспроможності країни, розвитку інновацій та забезпечення сталого економічного та соціального зростання.

Перспективи застосування американського та європейського досвіду функціонування ефективної команди в українську управлінську практику у сфері публічного управління є дуже обіцяючими. Враховуючи виклики та потреби українського суспільства, імплементація ефективних командних підходів може сприяти підвищенню ефективності управління та досягненню стратегічних цілей в сфері публічного сектору.

Американський досвід може принести важливі уроки щодо організації команд та їхньої роботи в умовах великого обсягу інформації та складних викликів. Методи Agile, Lean та інші командні підходи можуть бути застосовані для покращення процесів управління проектами, розробки та впровадження стратегій, а також для підвищення взаємодії між різними відомствами та організаціями [15, с. 83].

З європейського досвіду можна взяти приклади того, як ефективні команди працюють над реалізацією стратегій сталого розвитку, збереженням природних ресурсів та забезпеченням соціальної справедливості. Культура відкритості, взаємопідтримки та співпраці може бути ключем до успішного розвитку публічного управління в Україні.

Однак, важливо зазначити, що адаптація імпортованих підходів повинна враховувати особливості українського контексту, культури та інституційної системи. Необхідно створити сприятливу організаційну культуру, сприяти взаєморозумінню та взаємодії між учасниками команд, а також забезпечити належний рівень підтримки та ресурсів для успішної реалізації командних проектів у сфері публічного управління.

У кінцевому підсумку, застосування американського та європейського досвіду функціонування ефективної команди може стати важливим кроком у напрямку модернізації та покращення української управлінської практики у сфері публічного управління.

Ця адаптація може стати важливим фактором для зміцнення довіри громадськості до державних інституцій, підвищення ефективності використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей, таких як стале соціально-економічне зростання та підвищення якості життя громадян. Злагоджена робота команд у сфері публічного управління може сприяти реалізації стратегій сталого розвитку, підвищенню якості послуг та ефективному управлінню ресурсами.

Загалом, застосування американського та європейського досвіду функціонування ефективної команди в українську управлінську практику у сфері публічного управління може мати значний позитивний вплив на розвиток країни та забезпечення її сталого процвітання [24, с. 69].

В цілому, адаптація ефективних командних підходів з американського та європейського досвіду до української управлінської практики у сфері публічного управління може мати перспективи та позитивні наслідки. Це може сприяти підвищенню ефективності управління, досягненню стратегічних цілей та покращенню якості життя громадян. Однак успішна адаптація потребує уважного аналізу контексту, створення сприятливої організаційної культури та надання достатньої підтримки та ресурсів для реалізації командних проєктів. Загалом, такий підхід може сприяти модернізації та покращенню українського публічного управління, що є важливим кроком у напрямку сталого розвитку країни.

Висновки до розділу 3

Таким чином, обґрунтовано, що на фоні постійних змін у суспільстві та технологічних інновацій, розвиток технологій управління командами є

ключовим для забезпечення ефективного функціонування державних структур. Швидке адаптування до нових умов та використання передових підходів може допомогти вирішувати сучасні виклики та досягати стратегічних цілей управління.

Дослідження показало, що існують багато перспективних напрямів розвитку технологій управління командами. Інтеграція штучного інтелекту, розвиток віртуальних комунікаційних платформ, а також використання аналітичних інструментів можуть великою мірою полегшити співробітництво та підвищити продуктивність командної роботи.

Крім того, обґрунтовано необхідність постійного моніторингу та аналізу ринку технологій для вчасного впровадження нововведень у практику публічного управління. Такий підхід дозволить державним органам бути на крок попереду та ефективно реагувати на зміни.

У цілому, розвиток технологій функціонування ефективної команди у сфері публічного управління має великий потенціал для підвищення ефективності, транспарентності та відповідальності у державних структурах. Подальше дослідження цієї теми та активне впровадження передових технологій є важливими кроками для досягнення успішного та сталого розвитку суспільства.

Перспективи розвитку технологій управління командами у сфері публічного управління є обіцяючими. Використання передових методів та інструментів може виявитися ключовим для досягнення стратегічних цілей державних органів та адміністративних структур.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження технологій функціонування ефективної команди у сфері публічного управління дозволило нам виконати поставлені завдання та сформулювати низку висновків.

Розуміння основних концепцій та теорій, що лежать в основі командної роботи, постає ключовим для успішної практичної реалізації стратегій управління в державних органах та адміністративних структурах. Визначення понять, таких як «ефективність команди» та «публічне управління, дозволяє чітко розуміти сутність та особливості роботи команд у цій сфері.

Аналіз різноманітних підходів до управління командами в публічному секторі показує, що існують різні шляхи досягнення ефективності та успіху. Від традиційних методів до передових технологій, важливо враховувати контекст та специфіку ситуації для вибору оптимального підходу до управління командою.

Розуміння та використання теоретичних основ дослідження функціонування ефективної команди у сфері публічного управління має великий потенціал для покращення якості управління та надання публічних послуг. Наше дослідження відкриває шлях для подальшого вдосконалення практичних підходів до управління команди, що може сприяти досягненню стратегічних цілей та забезпеченню сталого розвитку суспільства через ефективніше використання ресурсів та збільшення співпраці між структурами публічного управління.

Проведене дослідження свідчить про значущість ретельного вивчення теоретичних аспектів функціонування ефективної команди у сфері публічного управління. Розуміння цих основ дозволить здійснювати управлінські дії на основі обґрунтованих та науково підтверджених принципах. Завдяки цьому можливо досягти більшої ефективності та успішно вирішувати сучасні виклики, що стоять перед урядовими та адміністративними структурами.

Розглянуті складові технологій функціонування ефективної команди засвідчили свою значущість у підвищенні ефективності командної роботи в урядових та адміністративних структурах. Вони допомагають забезпечувати кращу координацію дій, підвищувати продуктивність та забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

Використання таких передових технологій, як інформаційні системи, проекти спільної роботи та віртуальні комунікаційні платформи, дозволяє зменшити час витрати на взаємодію між членами команди, а також полегшує доступ до необхідної інформації.

Крім того, розглянуті в роботі підходи до лідерства та управління конфліктами в команді виявляється дієвим у забезпеченні гармонійного та продуктивного співробітництва між учасниками команди.

Загалом, використання сучасних технологій управління командами в публічному управлінні дозволяє оптимізувати роботу державних структур, забезпечує швидке реагування на зміни та допомагає досягти стратегічних цілей. Подальше дослідження цієї теми може сприяти розробці нових інноваційних підходів та покращенню якості управління в публічному секторі.

Отже, використання передових технологій управління командами у сфері публічного управління має великий потенціал для підвищення ефективності роботи урядових та адміністративних структур. Застосування цих технологій допомагає вирішувати складні завдання та досягти стратегічних цілей, сприяючи зміцненню демократичних процесів та покращенню якості життя громадян. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що розвиток технологій управління командами в публічному секторі є важливим напрямком для подальшого вдосконалення системи управління.

Таким чином, обґрунтовано, на фоні постійних змін у суспільстві та технологічних інновацій, розвиток технологій управління командами є ключовим для забезпечення ефективного функціонування державних структур.

Швидке адаптування до нових умов та використання передових підходів може допомогти вирішувати сучасні виклики та досягати стратегічних цілей управління.

Дослідження показало, що існують багато перспективних напрямків розвитку технологій управління командами. Інтеграція штучного інтелекту, розвиток віртуальних комунікаційних платформ, а також використання аналітичних інструментів можуть великою мірою полегшити співробітництво та підвищити продуктивність командної роботи.

Крім того, обґрунтовано необхідність постійного моніторингу та аналізу ринку технологій для вчасного впровадження нововведень у практику публічного управління. Такий підхід дозволить державним органам бути на крок попереду та ефективно реагувати на зміни.

У цілому, розвиток технологій функціонування ефективної команди у сфері публічного управління має великий потенціал для підвищення ефективності, транспарентності та відповідальності у державних структурах. Подальше дослідження цієї теми та активне впровадження передових технологій є важливими кроками для досягнення успішного та сталого розвитку суспільства.

Перспективи розвитку технологій управління командами у сфері публічного управління є обіцяючими. Використання передових методів та інструментів може виявитися ключовим для досягнення стратегічних цілей державних органів та адміністративних структур. Причому розвиток технологій функціонування ефективної команди у сфері публічного управління є надзвичайно важливим для забезпечення успішної реалізації державних стратегій та досягнення суспільних цілей, оскільки має потенціал позитивно вплинути на ефективність державного управління та покращити якість життя громадян.

Така команда сприяє оптимальному використанню ресурсів та забезпечує координацію дій між різними відомствами та підрозділами, щоб забезпечити

ефективну реалізацію стратегічних ініціатив та програм. Крім того, ефективна команда у публічному управлінні може створювати сприятливу атмосферу для інновацій та розвитку, стимулюючи творчий підхід до вирішення проблем.

Використання передових методів та інструментів управління командою може сприяти підвищенню ефективності діяльності державних органів та забезпечити зручні умови для покращення якості життя громадян і зміцнення демократичних процесів.

Шляхи розвитку технологій управління команди у сфері публічного управління можуть бути не тільки технічними, а й соціальними, культурними та інституційними. Наприклад, інтеграція штучного інтелекту в процес управління командою може сприяти автоматизації рутинних завдань та підвищенню прийняття рішень. З іншого боку, розвиток культури співпраці та лідерства може зміцнити внутрішні зв'язки в команді та сприяти розвитку інновацій. Перспективи розвитку таких технологій включають в себе інтеграцію підходів, розвиток культури співпраці та використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Результати подальшого дослідження та впровадження цих технологій можуть сприяти покращенню ефективності управління, зміцненню демократії та досягненню сталого розвитку суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: [навч. посібник]. - К.: КНЕУ, 2003. - 231 с.
2. Бездітко А. В. Психологічні особливості рольової структури управлінської команди в організації. Вісник ДНУ. Серія: Педагогіка і психологія, 2012, вип. 18, т. 20, № 9/1.
3. Борщ В. І. Оцінка ефективності управлінської команди в бізнес-організації : навчальний посібник / В. І. Борщ. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 36 с.
4. Брич В.Я. Креативний менеджмент: підручник / В. Я. Брич, М. М. Корман; Тернопіл. нац. екон. ун-т. - Тернопіль : ТНЕУ, 2018. - 219 с.
5. Бушуєва Н.С., Ярошенко Ю.Ф., Ярошенко Р.Ф. Управління проектами та програмами організаційного розвитку. Київ : Самміт- Книга, 2010. 198 с.
6. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
7. Голентовська О. С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення. Наука і освіта. №5. 2014. С. 24-30.
8. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 380 с.
9. Горбунова В.В. Методологічні орієнтири проблеми командотворення в межах ціннісно-рольової парадигми/ Наукові записки НДУ ім.. М.Гоголя Психологопедагогічні науки. – 2012. – т 3. – С.14-17.
10. Горбунова В.В. Технології командотворення: коротка систематика та аналіз обмежень // Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України; Т. 1: Соціальна

- психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К., 2012. – Вип. 33. – С. 43-47.
11. Горбунова В.В. Ціннісно-рольові засади особистісного успіху у командній діяльності // Практична психологія та соціальна робота: що міс.наук.-практ. освітньо-метод. журн. – 2013. – № 3. – С. 19-24.
 12. Горностай П. П. Психологія малих груп: структура, динаміка, ідентичність. Педагогічна і психологічна наука в Україні. – Т. 2. – Психологія, вікова фізіологія та дефектологія. – К.: Педагог. Думка, 2012. – С. 115-125.
 13. Дорошкевич К.О. Мотивування інноваційної діяльності працівників підприємств у крос-функціональних командах / К. О. Дорошкевич, М. М. Вороновська, В. В. Івасюк // Бізнес Інформ. - 2018. - № 3. - С. 354-358.
 14. Доценко Н. В., Сабадош Л.Ю., Чумаченко І.В..Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія; за заг ред. І.В.Чумаченко; Харків. Нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова, 2015.-201с.
 15. Естер Дербі, Діана Ларсен. Agile ретроспектива. Як перетворити хорошу команду в велику. URL: <https://www.scrum.ua/books/16-agileretrospectives>.
 16. Калініченко Л.Л. Формування та оцінювання ефективності проектного менеджменту. [Електронний ресурс]. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 4. С. 169–179. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.
 17. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): Монографія. – К.: Фірма «ІНКОС», 2007. – 268 с., іл.
 18. Книш П.В. Технологія командотворення в системі державної служби. Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «Управління». Випуск 2, 2014. С. 209-218.

19. Комарова К.В. Лідерство: навч. посіб. для студентів ВНЗ / К.В. Комарова. Ун-т мит. справи і фінансів. - Дніпро, 2017. - 430 с.
20. Кондратенко О.М. Технологія формування управлінської команди державних службовців. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej3/txts/DERJAVNA%20SLUJBA/03-KONDRATENKO.pdf>
21. Красноступ В.М. Сутність і значення крос-функціональних команд у системі взаємодії персоналу підприємств / В. М. Красноступ // Бізнес Інформ. - 2017. - № 12. - С. 430-434.
22. Ленсіоні П. П'ять пороків команди. URL:<https://www.scrum.ua/books/11-five-dysfunctions-of-a-team>.
23. Лісса Адкінс. Коучинг agile-команд. Керівництво для scrumмайстрів, agile-коучів і керівників проектів в перехідний період. URL: <https://www.scrum.ua/books/2-coaching-agile-teams>.
24. Лук'янихін В.О. Науково-методичні підходи до формування й оцінки роботи команд у науково-освітніх проектах / В.О.Лук'янихін, О. А. Лук'янихіна, В.Р. Вовченко // Вісник Сумського державного університету. Економіка і менеджмент. 2019. – № 1. С. – 142-151.
25. Менеджмент: навч. посіб./Л.С. Шевченко, О.А.Гриценко, С.М. Макуха та ін.; за заг. ред. Д-ра екон. наук, проф. Л.С.Шевченко.-Х:Право, 2013.-216с.
26. Москаленко В. О. Сучасні підходи до формування команди проекту. Інтелект XXI. 2014. № 5. С. 78–86.
27. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. Ефективна економіка. 2015. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>
28. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами [підручник]. / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 432 с.

29. Одинадцять методів управління віддаленою командою. URL: <https://sunvery.com.ua/uk/11-metodiv-upravlinnia-viddalenoju-komandoju>.
30. Окорський В.П. Креативний менеджмент : підруч. для студентів спец. 073 «Менеджмент» / В. П. Окорський, А. М. Валюх; Нац. ун-т вод. госпва та природокористування. - Рівне : НУВГП, 2017. - 344 с.
31. Оленіч А.В., Шацька З.Я. Формування і розвиток проектної команди в сучасних умовах. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 10 (136). С. 136–142.
32. Отенко В.І. Організаційне забезпечення формування професійних команд управлінського персоналу за допомогою соціоніки / В. І. Отенко, С. А. Доронін // Бізнес Інформ. - 2018. - № 8. - С. 217-224.
33. Пашкіна Т. Лише 18% працівників вважають своїх колег однодумцями: результати опитування. URL: <https://thepoint.rabota.ua/tolko-18sotrudnykov-schytauyut-svoyih-kolleh-edynomyshlennykamyz-rezultaty-oprosa>.
34. Передало Х. Про деякі сучасні аспекти управління командою проекту. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/52>.
35. Подрядов Д. С., Федосова А. О., Лагодієнко В. В. Проблемні аспекти створення ефективної команди проекту веб-сайт URL: http://mdu.edu.ua/spaw2/uploads/files/15_11.pdf (дата звернення: 30.02.2024)
36. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.
37. Продіус О. І. Формування та управління командою проекту. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 10. С. 51–55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_10_13
38. Прохор І. Формування командного лідерства в університеті : навчальний посібник. Київ : ДП НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.

39. Психологія тимбілдингу: 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.
40. Ремпель О. М. Соціально-психологічні аспекти командоутворення в недержавній організації. ВІСНИК МНУ ІМЕНІ В. О. СУХОМЛИНСЬКОГО. ПСИХОЛОГІЧНІ НАУКИ № 2 (15), жовтень 2015
УДК 159.923:316.6
41. Спатаро Джаред. П'ять рис успішних команд. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/blog/2019/11/19/5-attributesuccessful-teams>.
42. Тимошенкова О. Командний гравець: що таке «вміння працювати в команді». URL: <https://thepoint.rabota.ua/komandnyy-hravets-scho-take-vminnyapratsyuvaty-v-komandi>.
43. Ткаченко Є. Командоутворення: данина моді чи виробнича необхідність? URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=744>.
44. Том ДеМарко, Тімоті Лістер. Peopleware: Людський фактор. Успішні проекти і команди. URL: <https://www.scrum.ua/books/14-peopleware>.
45. Філатов А. С. Особливості формування крос-функціональних команд для управління інноваційними проектами. Управління проектами та розвиток виробництва. 2010. № 3. С. 75–85.
46. Черепаха Г.С. Продуктно-енвайронментальний підхід до управління командою проекту/ Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр.- Луганськ: вид-во СНУ ім..Даля, 2010.-№2(34). – С. 59-73
47. Чернега О. Управління проектною командою / О. Чернега, О. Осичка // Наук. вісн./Одес. нац. екон. ун-т. - 2018. - № 2. - С. 187-197.
48. Шафранська Т. Ю., Задорожній І. І. Проектний менеджмент як специфічна галузь управління. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2014/Economic s/10_165298.doc.htm

49. Що таке командна робота, чому вона така важлива і як впливає на успіх?
URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-komandna-robota>.
50. Як вибудувати ефективну команду одnodумців? URL: <https://hurma.work/blog/yak-vibuduvati-efektivnu-komandu-odnodumcziv>.
51. Якушко Н.О. Теоретичні засади дослідження лідерства у вітчизняній та зарубіжній управлінській науці / Н. О. Якушко // Держава та регіони. Сер. Держ. упр. - 2018. - Вип. 1. - С. 25-30.
52. Bradley, J. H., & Frederic, J. H. (1997). The effect of personality type on team performance. *Journal of Management Development*, 16(5), p. 337-353.
53. Brower, M.J. 1995, «Empowering Teams: What, Why and How», *Empowerment in Organizations*, vol. 3, no. 1, pp. 13-25. 6. Групова динаміка та комунікації. Динаміка розвитку групи та команди. О.В.
54. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments.- In: *Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology*. - K.Kelley (ed.), Elsevier Science Publishers, 1992.