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

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему

«УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ТИМБІЛДИНГУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ЗАРУБІЖНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА»

Студент 2 курсу магістратури заочної форми навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
Курилюк Андрій Васильович

Науковий керівник:
кандидат педагогічних наук, доцент
Ларіна Наталія Борисівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань
Курилюк А.В. _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри публічної політики від «06» листопада 20 21 р., протокол № 9.

В.о. завідувача кафедри публічної політики, доктор юридичних наук, доцент
Корчак Наталія Миколаївна _____
(підпис)

Київ – 2021

АНОТАЦІЯ

Курилюк А.В. Управлінські аспекти застосування тимбілдингу в органах публічної влади: зарубіжні тенденції та вітчизняна практика. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2021.

Зміст анотації.

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

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

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

ANNOTATION

Kuryliuk A.V. Managerial aspects of team building in public authorities: foreign trends and domestic practice. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 28 «Public Management and Administration», specialty: 281 «Public Management and Administration». – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2021.

Contents of the instruction.

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

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

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

ЗМІСТ

ВСТУП……...5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ТИМБІЛДИНГУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ……13
1.1. Теоретичні аспекти застосування тимбілдингу як інноваційного підходу в управлінні органів публічної влади ……13
1.2. Сутність конкурентноздатності управлінської команди органів публічної влади ……..……..25
Висновки до розділу 1……35
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАСАДАХ ТИМБІЛДИНГУ ……37
2.1. Структура проведення емпіричного дослідження рівня соціально-психологічної готовності публічних службовців до управлінської комадної діяльності……37
2.2. Методика дослідження рівня соціально-психологічної готовності публічних службовців до управлінської діяльності на засадах тимбілдингу……41
2.3. Взаємозв’язок між основними компонентами розвитку соціально-психологіяної готовності публічних службовців до управлінської командної діяльності …….....51
2.3.1. Рівень розвитку когнітивного компоненту у публічних службовців…….……51
2.3.2. Рівень розвитку мотиваційного компоненту у публічних службовців ……53
2.3.3. Рівень розвитку особистісного компоненту у публічних службовців ……59
Висновки до розділу 2……62
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА ЗАСАДАХ ТИМБІЛДИНГУ……64
3.1. Взаємозв’язок компонентів соціально-психологічної готовності публічних службовців до управлінської командної діяльності……64
3.2. Особливості системи тренінгових програм в удосконаленні управлінської командної діяльності органів публічної влади 73
Висновки до розділу 3……79
ВИСНОВКИ……81
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ……84
ДОДАТКИ……93

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи. Трансформаційні процеси, які відбуваються сьогодні в органах публічної влади, вимагають нових підходів до процесу управління органами публічного управління. Одним із таких підходів є принцип побудови команд (team building) в організації управлінської і професійної діяльності в органах публічної влади.

Необхідність створення конкурентоздатних управлінських команд до роботи в органах публічної влади зумовлена такими обставинами:

а) складністю завдань, які сьогодні стоять перед публічними службовцями і потребують об'єднання інтелектуальних та вольових зусиль органів публічної влади;

б) динамічністю та різноманітністю завдань, розв'язання яких часто неможливе без створення цільових (проектних) груп;

в) високою конкуренцією між різними органами публічної влади, яка потребує від них надання клінтоорієнтованих адміністративних послуг, підвищення конкурентоздатності публічних службовців.

Вивчення наукової літератури з державного управління, юриспруденції, психології, педагогіки, політології свідчить про те, що проблема *діяльності команд та особливостей їх формування в різних сферах суспільства* знайшла відображення в роботах таких західних вчених, як М.Белбін, Д.А.Веттен, М.Геллерт, Р.Кропп, П.Мучинськи, К.Новак, Г.Паркер, Х.М.Пейро, М.А.Уест, К.Фопель. Різні аспекти діяльності команд вивчалися Т.Грабенко, А.П.Єгоршиним, Т.Зінкевич-Євстігнєєвою, Г.Сартан, С.Н.Тідором, Д.Фроловим, С.І.Файбушевичем та ін.

Окремі аспекти формування управлінських команд на матеріалі діяльності українських організацій досліджували В.І.Барко, Л.М.Карамушка, М.Коваленко, Г.В.Ложкін, С.Д.Максименко, Л.Слободянюк та ін.

Аналізу деяких аспектів *конкурентоздатності особистості в організаціях* присвячено роботи В.Н.Бесєдіна, А.А.Жиляєва, В.Л.Лунєва, Л.М.Мітіна,

О.Б.Попова, Р.А.Фатхутдінова, О.К.Філатова, Д.В.Чернилевського, А.Ю.Юданов, а також роботи українських дослідників О.С.Александрової, О.В.Данчевої, Л.Д.Кривеги, Н.Б.Ларіної, В.П.Хапілової, С.К.Хаджирадєвої, Ю.М.Швалба, О.Філь, Т.Щедріної, С.Щур та ін.

Слід зазначити, що роботи дослідників з питань формування команд та конкурентоздатності особистості в організаціях стосуються здебільшого таких соціальних сфер, як бізнес та політика. Що ж до проблеми формування конкурентоздатної управлінської команди в органах публічної влади, то вона раніше не виступала предметом дослідження.

Отже, соціальна значущість проблеми та її недостатня наукова розробленість зумовили вибір теми нашої кваліфікаційної магістерської роботи «Управлінські аспекти застосування тимбілдингу в органах публічної влади: зарубіжні тенденції та вітчизняна практика».

Мета дослідження полягає у здійсненні теоретичного аналізу зарубіжних тенденцій та вітчизняної практики застосування тимбілдингу в органах публічної влади та розробки системи тренінгових програм для розвитку соціально-психологічної готовності публічних службовців до управлінської командної діяльності.

Об'єкт дослідження – зарубіжні тенденції та вітчизняна практика застосування тимбілдингу в органах публічної влади.

Предмет дослідження – управлінські аспекти застосування тимбілдингу в органах публічної влади: зарубіжні тенденції та вітчизняна практика.

Згідно з поставленою метою визначено основні **завдання дослідження:**

1. Проаналізувати особливості застосування тимбілдингу як інноваційного підходу в управлінні органів публічної влади, що сприятиме зростанню конкурентноздатності управлінської діяльності.
2. Розкрити сутність конкурентноздатності управлінської діяльності органів публічної влади, що забезпечить визначення рівня готовності публічних службовців до управлінської діяльності на засадах тимбілдингу.

3. Обгрунтувати методику проведення експериментального дослідження рівня соціально-психологічної готовності публічних службовців до управлінської командної діяльності.

~~4.~~ З'ясувати взаємозв'язок між когнітивним, мотиваційним та особистісним компонентами розвитку соціально-психологічної готовності публічних службовців до управлінської командної діяльності.

5. Запропонувати систему тренінгових програм з командоутворення для підвищення рівня конкурентноздатності управлінської діяльності органів публічної влади в Україні.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань було використано такі методи:

теоретичні (аналіз проблеми на базі наукової літератури та літератури з публічного управління та адміністрування); емпіричні (констатуючий та формуючий експерименти; тестування; опитування; контент-аналіз); методи математичної статистики (кореляційний та факторний аналіз).

Дослідницько-експериментальна робота проводилась у три етапи протягом 2020-2021 н. р. На *першому етапі* (вересень-грудень 2020 р.) було здійснено теоретичний аналіз проблеми, розроблено завдання дослідження. На *другому етапі* (січень-квітень 2021 р.) було проведено емпіричне дослідження, спрямоване на визначення рівня соціально-психологічної готовності публічних службовців органів публічної влади до роботи в управлінській команді та виявлення соціально-психологічних чинників, які впливають на її конкурентоздатність в умовах реформування державного управління.

Для вирішення цих завдань було використано такі методи дослідження:

а) методи опитування та контент-аналізу – для дослідження рівня володіння публічними службовцями основними поняттями з менеджменту тимбілдингу;

б) опитувальник Р.Блейка-Дж.Мутона «Оцінка стилю діяльності менеджера» – для дослідження орієнтації публічних службовців на стиль управління «тимбілдинг»;

в) методика «Діагностика функціонально-рольових позицій в команді» – для вивчення рівня орієнтації публічних службовців на основні функціонально-рольові позиції в команді;

д) методика GET TEST – для визначення характеристик конкурентоздатності управлінської команди публічних службовців в органах публічної влади.

Математична обробка даних та графічна презентація результатів здійснювались за допомогою комп'ютерного пакету статистичних програм SPSS (версія 12).

Третій етап (травень-червень 2022 р.) – відбулося проведення експерименту спрямованого на перевірку ефективності системи тренінгових програм «Формування соціально-психологічної готовності публічних службовців до роботи на засадах тимбілдингу». Нами було використано систему інтерактивних форм навчання (міні-лекції, групові та індивідуальні «мозкові штурми», групові дискусії, індивідуальні творчі завдання, метод «творчих проектів» та ін.) під час проведення навчальних занять з варіативної компоненти В-2.2. «Командоутворення та лідерство в публічній службі» для слухачів Національної академії державного управління при Президентові України, денної форми (довідка про впровадження від 24 червня 2021 № 01-08-122).,

Протягом липня – жовтня 2021 року здійснювалася підготовка та оформлення рукопису кваліфікованої магістерської роботи, участь в науково-комунікативних заходах Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка: Міжнародний круглий стіл «Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві» (08 липня 2021 року, м. Київ) міжнародний круглий стіл «Реформа децентралізації в Україні: здобутки та перспективи (09 грудня 2021 року, м. Київ).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що вони дозволяють комплексно підійти до науково-теоретичного обґрунтування

технологій застосування тимбілдингу як інноваційного підходу в управлінні органами публічної влади. Одержані теоретичні та прикладні результати, що становлять наукову новизну кваліфікаційної магістерської роботи, полягають у тому, що:

уперше:

- здійснено теоретичний аналіз зарубіжних і вітчизняних тенденцій управлінської діяльності органів публічної влади на засадах тимбілдингового підходу, що сприяє визначенню рівня розвитку соціально-психологічної готовності публічних службовців до формування конкурентоздатної управлінської команди та розробці системи тренінгових програм для підвищення їх управлінської діяльності;

удосконалено:

- методику, зміст та структуру соціально-психологічної готовності публічних службовців до управлінської діяльності на засадах тимбілдингового підходу, застосовуючи зарубіжні та вітчизняні тенденції, що сприяє мінімізувати негативний вплив ендогенних та екзогенних чинників на конкурентноздатність управлінської команди в органах публічної влади;

набули подальшого розвитку:

- технології застосування тимбілдингу як інноваційного підходу в управлінні органами публічної влади, система тренінгових програм для підвищення рівня соціально-психологічної готовності публічних службовців до управлінської діяльності на засадах тимбілдингового підходу.

Практичне значення одержаних результатів роботи полягає в тому, що отримані в кваліфікаційній роботі дані можуть бути використані в системі освіти для підготовки студентів бакалаврів та магістрів (перший та другий освітньо-кваліфікаційні рівні освіти) за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування: а) публічним службовцям в органах публічної влади – до роботи в конкурентоздатній управлінській команді; б) керівникам структурних підрозділів, в т.ч. управління персоналом – для надання допомоги щодо

формування конкурентоздатної управлінської команди в органах публічної влади.

Результати дослідження знайшли практичне втілення протягом 2020-2021 н. р. в Інституті публічного управління та адміністрування Національної академії державного управління при Президентові України, про що свідчить довідка про впровадження від 24 червня 2021 року № 01-08-122.

Авторські розробки знайшли відображення у кейсових завданнях для навчального посібника «Командоутворення та лідерство в публічній службі», призначеного для слухачів заочно-дистанційної форми навчання Національної академії державного управління при Президентові України (рішення кафедри публічного управління та державної служби № 3 від 23 березня 2021 року).

Апробація результатів дослідження. Головні положення магістерської роботи дістали своє відображення в публікаціях автора «Зарубіжні тенденції застосування тимбілдингу в органах влади» й доповідалися, обговорювалися Навчально-науковим інститутом публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка: Міжнародний круглий стіл «Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві» (08 липня 2021 року, м. Київ) міжнародний круглий стіл «Реформа децентралізації в Україні: здобутки та перспективи (09 грудня 2021 року, м. Київ).

Ларіна Н.Б., Ковбасюк К.В., Курилюк А.В. Зарубіжні тенденції застосування тимбілдингу в органах влади. Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві : зб. тез міжнар. круглого столу (08 лип. 2021 р.) / редкол. : Ольга Андрєєва, Ірина Криворучко, Наталія Ларіна ; за заг. ред. Лариси Комахи. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. 268 с. С. 88-89.

Курилюк А.В. Особливості управління органами місцевого самоврядування на азасадах тимбілдингу. Реформа децентралізації в Україні: здобутки та перспективи: зб. тез міжнар. круглого столу (09 груд. 2021 р., м. Київ) / редкол. :

Ольга Андрєєва, Вікторія Колтун; за заг. ред. Лариси Комахи. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021.

Структура кваліфікаційної магістерської роботи зумовлена метою і предметом дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи – 104 сторінок, з них основного тексту – 75 сторінок. Список використаних джерел становить 87 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ТИМБІЛДИНГУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Теоретичний аналіз застосування тимбілдингу як інноваційного підходу в управлінні органів публічної влади

Аналіз проблеми формування команди як інноваційного напрямку в публічному управлінні та адмініструванні передбачає, на наш погляд, аналіз таких основних питань: сутність менеджменту команд, його переваги та обмеження; поняття про «команду»; основні критерії та характеристики відмінності команди від робочої групи.

Проаналізуємо послідовно кожне із означених питань. Що стосується *сутності менеджменту команд, його переваг та обмежень*, то слід зазначити, що в сучасному менеджменті відбувається перехід від традиційних до інноваційних форм та методів управління сучасними організаціями.

Необхідно відмітити, що *традиційний підхід в управлінні організаціями* привертав увагу, насамперед, до здійснення контролю над людьми, досягнення стабільності та ефективності виробництва, своєчасного використання правил та процедур, створення вертикальної структури управління в організації та досягнення запланованих результатів, насамперед, отримання прибутку [17].

Інноваційний підхід в управлінні організаціями передбачає врахування ентузіазму та творчих здібностей людей, пошук спільних поглядів, норм та цінностей, відкритий доступ до інформації, заохочення командної роботи, співробітництва та партнерства, адаптацію організацій до раптових змін зовнішнього середовища та досягнення максимальної ефективності їх діяльності [17].

Аналіз літературних джерел свідчить про те, що одним із інноваційних підходів в управлінні організаціями є *формування команд або тимбілдинг (team*

building), що обумовлює доцільність виокремлення самостійного напрямку в управлінні –*менеджменту команд* [78; 9].

Даний напрямок почав інтенсивно розроблятися, починаючи з 90-х років, представниками *західного менеджменту* [10; 18], а дещо пізніше привернув досить значну увагу дослідників пострадянських країн.

Окремі аспекти формування команд на матеріалі *діяльності українських організацій* досліджували В.І.Барко [4; 3], І.В.Головнева [14], Л.М.Карамушка [23; 24; 83; 84; 87], М.Коваленко [28], О.Є.Лісова [4], Г.В.Ложкін [33], С.Д.Максименко [85] та інші автори [5; 7; 31; 37].

Аналізуючи зміст та особливості командного принципу роботи, звернемося до думки Дж.Ньюстрома та К.Девіса, які зазначають, що оперативні завдання можуть виконувати і окремі працівники, але в більшості випадків в рамках діяльності організації співробітники об'єднуються в постійні невеликі групи. У цих групах зусилля окремих індивідів доповнюють один одного, подібно «шматочкам в мозаїчному панно». І саме в тих випадках, коли трудові зусилля працівників взаємозалежні, вони діють, як спеціальна команда, яка має вирішити професійні завдання та досягнути високого рівня взаємодії. Основна мета формування команд при цьому полягає у створенні в робочих групах можливостей краще виконувати роботу та підвищувати її результативність [81].

Р.Л.Дафт наводить приклади ефективної діяльності команд в різних компаніях. Так, команда фірми «Mattel», яка була створена з різних спеціалістів – дизайнерів іграшок, спеціалістів у сфері IT та дизайнерів-автомобілістів, змогла розробити нову «успішну» іграшку за 5, а не за 18 місяців (як зазвичай). В компанії «Necla Mining» команди займаються постановкою корпоративних цілей, в школі штату Кентуккі команди вчителів складають розклад уроків на день та вирішують дисциплінарні проблеми учнів. Зазначається також, що нерідко команди наділяються правами щодо прийняття важливих управлінських рішень, а управління деякими фірмами здійснюється командами вищих керівників, на чолі яких стоять виконавчі директори або президенти [17].

Г.В.Ложкін зазначає необхідність створення команди в організації для вирішення двох видів завдань – для вирішення назрілих проблем (подолання кризи, вироблення нового продукту тощо) та для здійснення регулярного моніторингу організаційної ситуації й вироблення стратегічних рішень у випадку нестабільної ситуації. При цьому автор підкреслює, що «...команда потрібна організації як новий потужній ресурс її розвитку...» в проблемних ситуаціях з відповідальністю за досягнення результатів [33, с. 52-53].

Разом з тим, слід наголосити, що, як і в усіх феноменах людського буття, феномен *команди має* не лише *свої переваги*. У деяких управлінських та професійних ситуаціях можуть проявлятися і певні *обмеження* командного підходу, про що зазначається в ряді спеціальних досліджень з цієї проблеми.

По-перше, це може спостерігатися, наприклад, в ситуації необхідності прийняття швидкого рішення. На прийняття його командою витрачається більше часу, ніж на прийняття його окремою людиною, тому що командний підхід передбачає, насамперед, взаємні контакти та находження консенсусу [26].

По-друге, командна форма роботи потребує високої концентрації першокласних фахівців на вузькому фронті робіт, що часто є неекономним, нерентабельним, а іноді і неможливим, оскільки це потребує, зокрема, пошуку підвищеного фонду стимулювання [20; 21].

По-третє, для організації ефективної роботи команди потрібне додаткове навчання та тренінгова робота з її членами, і це також потребує додаткових затрат для організаторів [20; 21].

Також при роботі в команді, на нашу думку, можуть виникати багато складнощів, які обумовлені своєрідним «емоційним» зв’язком членів команди один з одним. Наприклад, члени команди частіше, порівняно з робочими групами, можуть переживати стрес в ситуаціях, коли відбуваються зміни всередині команди, пов’язані з виходом з команди «старого» або входженням в команду «нового» працівника, тобто коли відбувається порушення стабільних міжособистісних стосунків та професійного життя.

Подібні ситуації порушення емоційних зв'язків можуть, на наш погляд, відбуватися і в ситуаціях виконання завдань, які не потребують залучення всіх членів команди, коли можливо відбувається своєрідний «розкол» між тими, хто виконував завдання, до того ж, успішно, і між тими, хто на той час був не задіяним в роботі.

Окрім того, для успішної діяльності команди необхідною умовою є дотримання визначених принципів взаємодії її членів. Слід відмітити, що дуже непросто для членів команди по-справжньому, не формально зберігати відчуття довіри, дотримуватися стратегії партнерства та співпраці, вміти конструктивно спілкуватися, спільно розвиватися, проявляти самовідданість, взаємну турботу, толерантність один до одного. Найскладнішим при цьому, на нашу думку, є необхідність поєднання вищезазначених особливостей роботи в команді з реалізацією її членами власних інтересів.

Можна наводити ще багато аргументів «за» та «проти» управлінської діяльності на засадах тимбілдингу. Створювати чи не створювати команду, працювати окремо чи спільно із своїми однодумцями – це справа кожної організації.

Розглянемо термінологічний підхід дослідження тимбілдингу. Так, наприклад, П.Мучинськи зазначає, що термін «*команда»* використовується в різних контекстах для описання такого роду операцій, як проектування, розробка та продаж нової продукції, зниження витрат [95]. Дійсно, як відмічає Є.С.Яхонтова, командна робота не є панацеєю від усіх негараздів, з якими може зустрітися організація [77]. І разом з тим, вона сприяє, на нашу думку, забезпеченню можливості наряду з вирішенням завдань організацій, задовольняти і особисті потреби її працівників.

Приступаючи до аналізу *сутності «команди»,* зупинимось, насамперед, на тому, які групи в сучасній зарубіжній (західній, російський) та вітчизняній літературі описуються терміном *«команда».*

Насамперед, зазначимо, що на сьогоднішній день поняття «команда» є достатньо розповсюдженим, але, яке, разом з тим, не має однозначного

визначення. В західній літературі представлена думка дослідників, які вважають, що між визначеннями понять «групи» та «команди» не існує ніякої реальної різниці [42]. У зв'язку з цим, деякі автори підкреслюють, що спостерігається надмірно вільне поводження з поняттям "команда", коли ним називають те, що не має ніякого відношення до командної роботи, що девальвує поняття «команда», а це, в свою чергу, утруднює реальне створення команди та забезпечення її розвитку [59].

Теза Дж.Стюарта про те, що застосування слова «команда» породжує плутанину, адже воно часто використовується в різних значеннях і в різних контекстах [60], є на наш погляд, слушною і потребує більш глибокого аналізу та уточнення основних аспектів феномену «команда».

В англомовних словниках це поняття без поєднання у словосполученнях, як от – колективне несвідоме («collective unconscious»), чи колективне рішення («collective decision») – не зустрічається. Можна сперечатись і доводити право «колектив» вважатись «командою» і навпаки, однак з метою інтеграції зарубіжного досвіду, уникнення семантичного шлейфу, а також ідучи за принципом леза Оккама й «не ускладнюючи сутності без потреби», – варто відмовитись від гри слів та зупинитися на визначеннях «команда», «тимбілдинг». Дослідники командоутворення та тимбілдингу вважають, що засновником цього терміну став *автор Хоторнського експерименту (1927-1932 р.р.), відомий американський професор, психолог і соціолог Елтон Мейо,* інші – згадують американського дослідника і практика в галузі організаційного розвитку Уільяма Дайєра, який написав першу книгу з тимбілдингу в 1977 році.

Англійський відповідник – «team» походить від німецького «taugmaz» – «кілька тварин, запряжених разом»[1], що, власне, і використовується як метафора до роботи справжньої команди.

Українське поняття «командотворення» є значно вдалішим, ніж його іноземні відповідники, як-от російське «командообразование», англійське «team building», чи німецьке «teamentwicklung». Зокрема, йдеться про семантичну

[1] Klein E. A. Comprehensive Etymological Dictionary of the English Language / Ernest A. Klein. – Amsterdam, New York : Elsevier Pub. Co., 1971. – 845 p

влучність, адже слово «творити», що входить до складу поняття, має широкий спектр значень, стосовно того, що можна робити з командою. За словниковими визначеннями це: «в ході творчої праці викликати до життя що-небудь», «будувати», «накреслювати плани», «робити когось тим, на що вказує іменник», «здійснювати», «викликати появу чого-небудь, утворювати».

Одним з оригінальних підходів в українській науці до визначення особливостей феномену «команда» є підхід, розроблений Г.В.Ложкіним. Сутність цього підходу полягає в тому, що проблема команди базується на понятті «груповий (колективний) суб'єкт» або «група» як суб'єкт. При цьому, автор, відмічаючи неоднозначність тлумачень колективного суб'єкта в наукових роботах, наголошує на необхідності виділення чітких ознак для визначення групи як колективного суб'єкта, наприклад, таких, як: взаємодія (взаємний обмін між членами групи інформацією, діями, соціально-психічними станами та ін.). Окрім того, спільна соціальна діяльність, як необхідна умова для виникнення та розвитку команди, дозволяє трактувати її як суб'єкт колективної діяльності і говорити про її існування в певному соціальному просторі [33].

Аналізуючи особливості феномену «команда», зазначимо, що більшість авторів, вказують на одну з найбільш загальних, «стартових» характеристик команди, а саме те, що команда являє собою *групу людей* [11; 13] *або робочу групу* [15]. При цьому дослідники підкреслюють, що з метою кращого виконання роботи та підвищення результативності своєї діяльності, робочі групи можуть стати командами. У процесі такого розвитку робочі групи мають набути ряд специфічних характеристик, за якими вони будуть відрізнятися від інших груп [19].

У сучасній літературі представлено ряд позицій до *визначення відмінностей команди від робочої групи,* деякі з яких наведено в табл. 1.1.

Проаналізуємо більш детально зміст кожного з критеріїв. Так, Дж.Грінберг та Р.А.Берон, порівнюючи групи та команди, використовують такі критерії [17; 16]:

Таблиця 1.1

Критерії відмінностей команди від робочої групи

№ з/п	Критерії відмінності	Автори
1.	1. Фактори, від яких залежить виконання завдання. 2. Підзвітність в роботі. 3. Спрямованість інтересів. 4. Взаємодія з керівництвом.	Дж.Грінберг, Р.А.Берон [29; 28].
2.	1. Лідерство. 2. Підзвітність. 3. Мета. 4. Результат. 5. Тип зустрічей. 6. Вимірювання ефективності роботи. 7. Тип спілкування.	Р.Катценбах, Д.Сміт [29; 22].

- *фактори, від яких залежить виконання завдання* (в групі – від особистого внеску, у команді – від особистого внеску та продукту спільної роботи);
- *підзвітність в роботі* (в групі – відповідальність кожного перед керівництвом за свій індивідуальний результат, в команді – концентрація на взаємній підзвітності один перед одним та перед всією командою);
- *спрямованість інтересів* (в групі – члени групи можуть бути пов'язані загальними інтересами при досягненні мети, в команді – члени команди ще мають і спільні зобов'язання);
- *взаємодія з керівництвом* (в групі – члени групи виконують завдання, які визначаються та регулюються керівництвом, в команді керівництво ставить загальні завдання та вимоги щодо їх виконання, а члени команди більш самостійно, з урахуванням власного часу та підходів, які вони застосовують, виконують ці завдання вже без втручання керівництва).

Також було визначено [17; 12] і інші критерії відмінності групи від команди, до яких віднесено:

- лідерство, точніше спосіб визначення лідера (в групі лідер, як правило, призначається, а в команді ця роль може переходити від одного члена команди до іншого);
- підзвітність (в групі – індивідуальна, в команді – взаємна підзвітність);

- мета (група, як правило, формально приймає цілі організації, а команда зсередини визначає специфічну мету);
- результат (група на виході отримує продукти індивідуальної праці, а в команді результатом є продукти колективної праці);
- зустрічі (в групі керівник здебільшого сам проводить обговорення, в той час, як специфікою проведення зустрічей в командах є заохочення відкритих дискусій щодо вирішення всіх проблем);
- вимірювання ефективності (в групі ефективність роботи здебільшого вимірюється опосередкованим шляхом, наприклад, за допомогою фінансових показників, а в команді – безпосередньо, у вигляді оцінки результатів колективної роботи);
- *тип спілкування* (кожен член групи, як правило, має своє власне коло спілкування, приймає самостійні рішення, а члени команди, до того ж, використовують спільне спілкування та прийняття рішень).

На основі аналізу літературних джерел та власного теоретичного аналізу проблеми, нами виділено *основні критерії відмінності команди від робочої групи.* До цих критеріїв віднесено:

- цілі діяльності;
- принципи взаємодії у процесі досягнення цілей;
- рольова структура, позиції та функцій лідера.

Проаналізуємо детально кожен із названих критеріїв. Що стосується першого критерію – *визначення цілей діяльності команди* – то однією з важливих її характеристик, на яку вказує багато авторів [11; 15; 21; 22; 38], є *наявність спільної мети або комплексу цілей*, які визначаються самостійно членами команди (але можуть задаватися і зовні).

Так, Л. Рай відмічає, що кожна команда має мати «велику» чи «маленьку» мету (наприклад, освоєння випуску нового виду продукції або виробничого процесу, розробка системи контролю якості або управління), яка може бути запропонована як зовні, так і сформульована самою командою [52].

Дж. Стюарт підкреслює, що слово «команда» необхідно використовувати тільки для того, щоб виділити групи, які працюють для досягнення загальної мети. На думку автора, загальна мета – головне в визначенні команди і поза цієї умови команди немає і бути не може [25].

Г. Паркер та Р. Кропп також вважають, що команда – це група людей, яка переслідує визначену ціль. Але при цьому автори додають до такого визначення ще одну істотну характеристику, яка полягає в тому, що саме група визначає конкретну ціль та засоби її досягнення, тобто, на думку авторів, для неї характерна висока ступінь незалежності [46]. Як бачимо, тут добавляється ще одна суттєва характеристика команди, яка свідчить про необхідність власної активності команди в процесі цілеутворення.

На думку Дж.Ньюстрома та К.Девіса, про командну роботу, правомірно говорити в тих випадках, коли члени робочої команди усвідомлюють спільні цілі [44]. Тобто, можна стверджувати, що потрібна спеціальна "внутрішня" робота членів команди щодо аналізу та усвідомлення цілей.

Дж. Максвелл, аналізуючи сутність команди, зазначає, що команда – це не лише група людей, бо інакше й люди, які очікують трамвай на зупинці, теж були б командою. Для того, щоб стати командою, група повинна мати спільну ціль (наприклад, дочекатися трамвай, який доставить їх до потрібного місця), хоча лише цього, зазначає далі автор, не достатньо [38].

В інших зарубіжних публікаціях наголошується на те, що члени команди можуть мати не лише одну спільну ціль, але і комплекс цілей [82].

Суттєві характеристики команди, як наявність загальної цілі та спільного результату підкреслює Т.Зінкевич-Євстигнеєєва, «команда – це не група людей, якою можна командувати, це – група спеціалістів, зацікавлених в досягненні спільного результату» [20].

В.В.Новиков, Н.П.Фетискін звертають увагу на те, що команда – це завжди союз однодумців, які згуртовані навколо загальної цілі [43]. В.Л.Гайда наголошує на тому, що командою не є співробітники, які звітуються перед

керівництвом, маючи різні завдання; командою також не можна вважати незалежно працюючих експертів [11].

Особливо важливим аспектом командної діяльності є розуміння того, що орієнтація на завдання має взаємодоповнюватися орієнтацією на міжособистісні стосунки [27]. Зазначимо при цьому, що, згідно з підходами Р. Блейка та Дж. Мутона, високий ступінь турботи про виробництво та про людей є суттєвою характеристикою стилю «команда», який необхідний для досягнення ефективної діяльності та успіху організації [7; 50].

Таким чином, наявність спільної цілі або комплексу цілей, які здебільшого визначаються самостійно членами команди (але можуть задаватися і зовні), а також усвідомлюються ними, є, на думку названих авторів, однією із суттєвих характеристик команди, хоча різними авторами вони називаються як окремі характеристики, не в системному вигляді.

На основі системно-структурного підходу до аналізу проблеми, можна виділити, на наш погляд, такі *характеристики команди щодо визначення спільної мети діяльності*:

– спільна мета (або комплекс цілей) повинні усвідомлюватися членами команди та прийматися на емоційному рівні;
– спільна мета діяльності команди має тісно узгоджуватися із власними потребами, інтересами членів команди, тобто прийматися на мотиваційному рівні.
– Якщо аналізувати діяльність «звичайної» робочої групи, яка не працює за командним принципом, то можна говорити про те, що вона має дещо інші ознаки [20]:
– наявність не спільної цілі, а сукупності індивідуальних цілей;
– формальне затвердження цілей, відсутність їх прийняття на емоційному рівні;
– «роз’єднаність», «розірваність» спільної мети групи та власних інтересів членів команди.

Щодо другого критерію, за яким команда відрізняється від «звичайної» робочої групи – *принципів взаємодії у процесі досягнення цілей* – то можна відмітити ряд значущих позицій, виділених західними та російськими авторами з цього питання.

Так, Дж. Стюарт зазначає, що необхідність спільної діяльності для досягнення загальної цілі команди є дуже суттєвим у визначенні сутності команди [60].

Командна робота, на думку П. Мучинські, передбачає розвиток внутрішньо командної взаємозалежності, яка створює можливість та необхідність для кожного члена команди покладатися на інших колег незалежно від їх статусу в команді. На відміну від звичайних груп, де взаємозалежність розглядається як слабкість, в команді вона аналізується в більш позитивному аспекті [42].

Дж. Максвелл, аналізуючи сутність команди, говорить, що, наряду із спільною метою, для команди повинна бути характерна наявна співпраця, але і це, на думку автора, не завершує картини. Потрібно додати спілкування, бо без спілкування команда реально не буде існувати. Але команда повинна бути ще і згуртованою, і тільки тоді всі в команді будуть працювати разом [38].

Л. Рай також наголошує на важливості встановлення конструктивних відносин з іншими групами або командами [52].

Як бачимо, до *принципу спільної діяльності*, на якому, насамперед, має будуватися діяльність команди, можна додати ще і *принципи спілкування та згуртованості.*

Щодо спілкування, то ряд авторів звертає увагу на те, що командам притаманний стиль відкритих дискусій та конструктивних зборів для вирішення проблем [51], коротких ділових зустрічей, а не «затянутих» в часі і часто безрезультативних нарад [43].

Дж. Ньюстром та К. Девіс підкреслюють також, що про команду правомірно говорити в тих випадках, коли члени команди, наряду з тим, що вони

усвідомлюють спільні цілі, демонструють відповідальність та ентузіазм, підтримують зусилля один одного [44].

Іншими зарубіжними авторами наголошується ще на одному із принципів взаємодії в команді – *взаємопідзвітності членів команди при* реалізації цілей [209] та надання зворотного зв'язку таким чином, щоб ні статус, ні влада не були для цього перешкодою [42] .

С.І. Файбушевич акцентує увагу на те, що оскільки все більше і більше організацій сьогодні будує свою роботу на інформаційних технологіях, вони постійно перетворюються в команди [64]. Водночас іншими авторами підкреслюється, що в команді чітко проявляється соціально-психологічний механізм «взаємної відповідальності» (взаємозв'язок через «спільну ставку» на успіх) [43].

Ще на один суттєвий принцип взаємодії в команді звертає увагу Т. Зінкевич-Євстигнеєєва з колегами, яка підкреслює, що в команді в процесі досягнення спільного результату кожен професійно зростає та розвивається в особистому плані (за своєю індивідуальною кривою успішності) [20].

Отже, на основі теоретичного аналізу літератури та власного теоретичного аналізу проблеми можна, на наш погляд, зробити висновок про три важливих моменти *в контексті порівняння принципів взаємодії членів команди, порівняно із «звичайною» робочою групою*.

По-перше, в команді принципи взаємодії спільно визначаються членами команди, натомість, у «звичайній» робочій групі вони здебільшого задаються «зовні» (наприклад, керівниками вищого рівня управління).

По-друге, дотримання принципів взаємодії в команді внутрішньо мотивоване, натомість, у «звичайній» робочій групі дотримання принципів здебільшого регулюється «зовні» спеціальними санкціями.

По-третє, якщо в команді важливу роль відіграють принципи, пов'язані з партнерською взаємодією членів команди та забезпеченням, разом із досягненням цілей команди, умов для задоволення особистих потреб та інтересів її членів, їх самореалізації, то в «звичайних» робочих групах акцент робиться в

основному на необхідності дотримання формально-функціональних основ взаємодії.

Основні ознаки команди наведені на рисунку (див. рис.1).

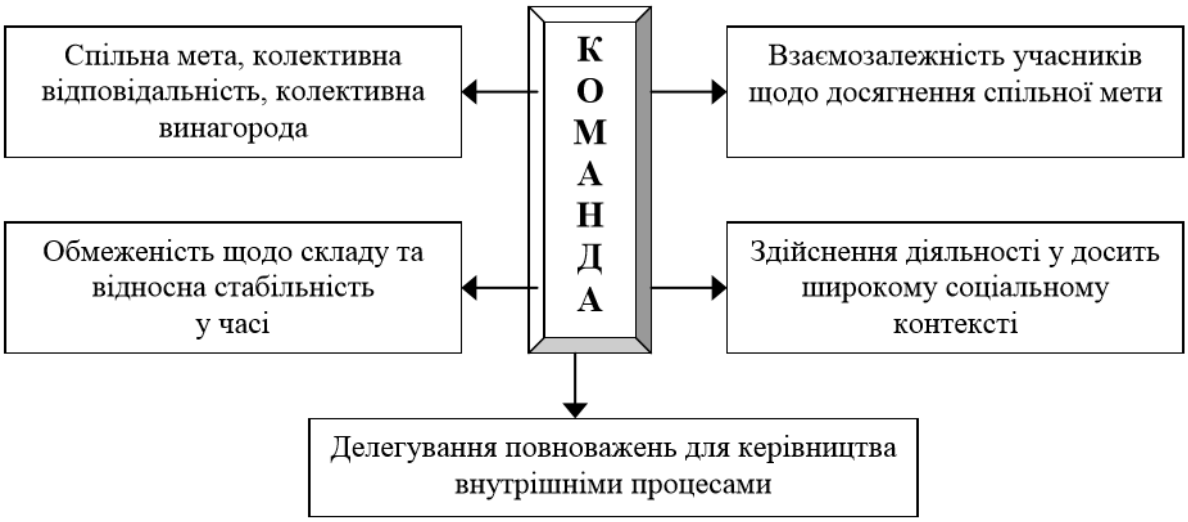


Рис. 1.1. Ключові характеристики команди [за Р.А. Аблязовим 86]

Таким чином, команда може бути визначена як мала група, що вирізняється позитивною синергією спільної консолідованої діяльності, орієнтованої на розв’язання командних завдань; взаємодія між членами команди здійснюється на засадах компетентності, рольової доцільності та взаємно-розподіленої відповідальності.

Міжособистісні взаємини є значимими, такими, що сприяють відчуттю психологічного комфорту та надають можливість особистісного зростання.

Командоутворення неможливе поза контекстом діяльності, для зростання продуктивності якої, власне, і створюється команда, однак і не може зводитись до перетворень у ній.

Позитивна синергія спільної праці є ефектом, якому сприяє ціла низка умов, пов’язаних, перш за все, із специфікою взаємин у командах.

1.2. Сутність конкурентноздатності управлінської команди органів публічної влади

Аналіз особливостей конкурентноздатності управлінської діяльності в органах публічної влади, на наш погляд, доцільно здійснювати у процесі висвітлення таких питань:

– сутність конкуренції та основні стратегії її реалізації;
– співвідношення конкурентоспроможності та конкурентоздатності;
– конкурентоздатність особистості та її основні характеристики;
– конкурентоздатність управлінської діяльності на засадах тимбілдингового підходу.

Що стосується сутності конкуренції та основних стратегій її реалізації, то, як зазначається в *літературі*, конкуренція, як необхідний компонент ринкових відносин [16], нині пронизує всі сфери нашого життя [32; 48]. Це, на нашу думку, обумовлює необхідність розвитку у персоналу організацій таких основних характеристик конкурентоздатності, які забезпечують успішність діяльності, як організацій в цілому, так і конкретних команд та особистостей.

Розкриваючи сутність конкуренції, деякі автори трактують конкуренцію як антагоністичну боротьбу між приватними виробниками за найбільш вигідні умови виробництва та збуту товарів, за отримання найвищого прибутку [40]. Також відмічається, що поняття «конкуренція» походить від лат. «concurrenting» – «змагання», «суперництво», а поняття «*конкурент»* – від лат. «concurrens» – «той, що біжить поруч з кимось» [57, 56].

Проблему *конкуренції* досліджували такі *вчені,* як В.Л. Лунєв [35], О.Б. Попова [48] та ін. автори [45], О.В. Данчева та Ю.М. Швалб [16]; Л.Д. Кривега [32]; О.С. Олександрова [2; 32].

Теоретичний аналіз літератури показує, що *конкуренція,* частіше всього, розуміється як:

– необхідний атрибут ринкових стосунків, зіткнення двох суб’єктів виробництва [16];

- змагання між людьми, командами, фірмами, організаціями, територіями за досягнення кращих результатів в будь-якій діяльності з метою отримання певних винагород (влади, переваги, привілеїв) [45; 48];
- рушійна сила розвитку суб'єктів та об'єктів управління, суспільства в цілому [67; 68];
- двигун прогресу та гарант існування бізнесу [48] та ін.

На основі наведених визначень можна зробити висновок про те, що конкуренція може мати дві сторони: з одного боку, прагнення перемогти, а з іншого – можливість для людей та організацій змінюватися. Але при цьому підкреслюється, що друга позиція стає можливою лише тоді, якщо відмовитися від першої позиції, тобто мова йде про те, що конкурентів потрібно зробити соратниками [48].

Фахівці в галузі маркетингу вважають, що *предметом* конкуренції є товар, у результаті використання якого суперники намагаються завоювати споживача та його гроші, а *об'єктом* конкуренції виступає споживач та покупець, за прихильність якого змагаються на ринку протилежні сторони [45]. Зазначається, що конкуренція на ринку має свої *функції*: встановлення ринкової вартості товару; розподіл прибутку залежно від різних трудових затрат; регулювання перерозподілу коштів між галузями та виробництвами [45].

З точки зору українських дослідників О.В. Данчевої та Ю.М. Швалба, успішність конкуренції на ринку буде визначатися тим, наскільки певна марка товару, яка є показником якості, престижу фірми тощо, буде більше відповідати попиту споживача за всіма параметрами краще, ніж інша марка подібного товару [16]. І в конкурентній боротьбі, підкреслюють автори, виграє той, хто більше дбає про споживачів, знає їх побажання та інтереси, має стратегічну програму розвитку підприємства, стратегії руху товару, створення й підтримки його іміджу, має надійних партнерів при реалізації проектів.

Щодо рівнів прояву конкуренції, то, на нашу думку, конкуренція може відбуватися на різних рівнях взаємодії, які, базуючись на підході Л.М. Карамушки [23], можна означити таким чином:

– макрорівень (континенти, країни, міста, райони);
– мезорівень (організації, філії, відділи, підрозділи, команди);
– мікрорівень (особистість).

За своїм психологічним змістом *конкуренція,* на наш погляд, може представляти собою *взаємодію*, у процесі реалізації якої можуть використовуватися два *типи стратегій:*

1. Деструктивна стратегія: → МЕТА

2. Конструктивна стратегія: → МЕТА

Перша, деструктивна стратегія, передбачає, на наш погляд, «жорстке» зіткнення двох *або* більше конкурентів при досягненні однієї мети та пошук шляхів перемоги над суперником «будь-якими засобами» (фізична сила, пошук «слабких» місць, крадіжка інформації та технологій тощо), до повного витіснення конкурентів з даного простору.

Друга, конструктивна стратегія, дає можливість, на нашу думку, опонентам в процесі конкуренції досягати однієї мети, але не за рахунок жорсткого «зіткнення» або дискредитації авторитету опонента, а за рахунок своїх власних «конкурентних переваг» (новітні знання, життєвий або професійний досвід, постійна праця та самовдосконалення тощо). Конкуренти при цьому можуть рухатися паралельно до єдиної мети.

Конкуренцію, як рушійну силу розвитку суспільства, можна розуміти як процес, за допомогою якого люди отримують та передають знання; як суперництво нового, інноваційного зі старим, традиційним. І хоча «конкурентів ми сприймаємо з роздратуванням, адже вони заважають нам спокійно жити» [40], ми вважаємо, що *позитивне ставлення до конкуренції* може сприяти формуванню потреби ставати або залишатися конкурентоздатною особистістю та сприяти тому, щоб організація, в якій ця особистість навчається, працює (або буде працювати), була конкурентноздатною.

Конкуренцію не обов’язково слід сприймати як ворожу, агресивну боротьбу. Одним із суттєвих підходів до розуміння конкуренції є, на наш погляд, підхід, згідно з яким конкуренцію можна розуміти як *цивілізовану взаємодію*

особистостей (груп, організацій), яким не потрібно шукати суперників, для того, щоб бути першими.

Конкурент, на наш погляд, це самодостатня людина (група, організація), яка на вищому рівні професіоналізму виконує свою справу та намагається цей рівень постійно підвищувати. При цьому їй не потрібно постійно когось перемагати, принижувати або “обходити”, щоб довести свою першість.

Автори підкреслюють, що конкуренція є закономірним підсумком постійних та грамотних зусиль. При цьому досягнення перемоги залежить від «конкурентоздатності» товарів та послуг та від того, наскільки вони є кращими порівняно з аналогічними товарами та послугами [53]. Щодо міжособистісної взаємодії, то С. Щур вважає, що в конкурентній боротьбі перемагають ті працівники, які мають вищий, порівняно з своїми суперниками, рівень конкурентоздатності [75].

Приступаючи до аналізу *проблеми співвідношення конкурентоспроможності та конкурентоздатності***,** слід, насамперед, зазначити, що вона розроблялась такими *вченими:* В.Н. Бесединa [6]; А.А. Жиляєва [6]; Л.М. Мітіна [40]; О.Б. Попова [48]; Р.А. Фатхутдінов [67; 66]; О.К. Філатов [72]; Д.В. Чернилевский [72]. Серед *українських дослідників* цієї проблеми відомі такі вчені, як: О.С. Александрова [2]; О. Люткевич [36]; М. Семикіна [53]; Р.В. Ткач [62]; В.П. Хапілова [69-71]; Т. Щедріна [73; 74]; С. Щур [76] та ін.

Зазначимо, що в вітчизняній мовленнєвій практиці частіше всього зустрічається поняття «*конкурентоспроможність»*, а не «*конкурентоздатність»*, тому важливим, на наш погляд, є уточнення цих понять. Аналізуючи сутність поняття “*конкурентоспроможність*”, автори відзначають певні особливості його використання стосовно різних об’єктів – товару, послуги, підприємства та ін. [73; 74]. Так, наприклад, поняття «конкурентоспроможність» стосовно товару (або послуги) означає його (її) здатність витримати конкуренцію, тобто бути вигідно реалізованими (поряд з іншими або замість інших аналогічних товарів або послуг). Стосовно

підприємства поняття «конкурентоспроможність» означає можливість здійснення підприємством ефективної прибуткової господарської діяльності. Слід наголосити при цьому, що конкурентоспроможність будь-якого підприємства – це своєрідне дзеркало, в якому відображаються результати роботи практично всіх його служб і підрозділів, а також його реакція на зміну зовнішніх факторів. Особливо важливою при цьому є здатність підприємства оперативно та адекватно реагувати на зміни в поведінці покупців, їх смаках та потребах [38; 39].

На нашу думку, варто *розмежовувати такі два поняття, як «конкурентоспроможність» та «конкурентоздатність»*. Використання поняття *«конкурентоздатність»* є доцільним, на наш погляд, стосовно активності «живого» суб'єкта (наприклад, особистості). Використання цього поняття є прийнятним, як нам здається, саме тому, що його складова *«здатність»* є психологічним поняттям. У той час як складова іншого поняття – «*спроможність»* сприймається, на нашу думку, більше, як економічне поняття, тому його краще використовувати стосовно неживих об'єктів (товарів, послуг тощо). Тому нами зроблено висновок про те, що в процесі подальшого аналізу означеної в роботі проблеми, доцільно використовувати поняття «конкурентоздатність».

Проаналізуємо більш детально феномен *«конкурентоздатність»*. Підкреслимо, насамперед, кілька важливих, виділених нами на основі літературних джерел та теоретичного аналізу проблеми *характеристик конкурентоздатності*, які дають можливість розуміти «конкурентоздатність» як:

– здатність суб'єкта (особистості, команди, організації) витримувати конкурентну боротьбу, використовуючи різні стратегії конкуренції;
– набір конкурентних переваг (особистісних та професійних якостей) для здійснення цивілізованої ефективної конкуренції;
– здатність суб'єкта (особистості, команди, організації) прокладати інноваційні напрямки діяльності та вести за собою інших (наприклад,

здатність розробляти інноваційні інформаційні та промислові технології; надавати новітні освітні, медичні, побутові послуги та ін. населенню, які б задовольняли його постійно зростаючі потреби тощо);

– здатність суб'єкта (особистості, команди, організації) знаходити та реалізовувати свій неповторний імідж, потрібний на сучасному ринку праці (здатність відрізнятися своїм неповторним «обличчям») та ін.

На підставі існуючих в літературі наукових підходів *конкурентоздатність особистості,* на нашу думку, можна визначити як комплекс психологічних характеристик, які забезпечують ефективну конкуренцію на сучасному ринку праці.

Аналіз літератури показав, що на сьогоднішній день у вітчизняних дослідженнях відсутні чіткі критерії, за якими конкурентоздатна особистість відрізняється від неконкурентоздатної особистості, не виділені її основні характеристики, а також недостатньо розроблений діагностичний інструментарій для їх вивчення.

Серед небагатьох спеціальних досліджень з цієї проблеми слід назвати дослідження С. Щур, яка, використовуючи рейтинговий метод оцінки, провела дослідження, в якому приймали участь 20 експертів-керівників промислового підприємства [75]. Експерти провели ранжування 45 характеристик конкурентоспроможності сучасних керівників та спеціалістів, які були згруповані у три групи: *особистісні, професійні та ділові*.

До *особистісних* якостей, які забезпечують конкурентоспроможність працівників апарату управління було віднесено, насамперед, креативність, прагнення до досягнень, та до особистої незалежності, фізичне та психічне здоров'я, скромність та простота тощо.

Серед *професійних* якостей було названо високий рівень управлінської культури, компетентність у своєї галузі, відданість своїй справі, прагнення до самовдосконалення.

А групу *ділових* якостей утворили: дисциплінованість та організованість, прагнення до лідерства, вміння ставити та досягати цілі, готовність іти на

розумний ризик. Автор зазначає, що діапазон якостей, які забезпечують конкурентоспроможність управлінського персоналу, є досить широким, що свідчить про високу вимогливість до представників управлінської ланки. Також автор підкреслює важливість розробки програми підвищення конкурентоспроможності конкурентних працівників після визначення тих параметрів, які мають низький рівень розвитку та потребують їх поліпшення [76, 75].

На основі аналізу літературних джерел [40; 69-71; 76; 75] та здійснення теоретичного аналізу проблеми нами окреслено такі її основні *характеристики:*

– потреба в досягненнях (подальшому розвитку);
– схильність до творчості (творчі здібності / нахили);
– цілеспрямованість та рішучість;
– вміння йти на розумний (зважений) ризик;
– потреба в незалежності / автономії.

Кожна із зазначених характеристик розкривається через систему відповідних якостей, які відображені на рис.1.1.



Рис. 1.2. Основні характеристики конкурентоздатної особистості [за 40; 69-71; 76; 75].

Базуючись на існуючих в літературі розробках [47], проаналізуємо кожну із основних характеристик конкурентоздатності.

Схильність до творчості (творчі здібності / нахили) проявляється через: виявлення схильність до нового, невідомого; розвинуту інтуїцію; очікування виклику, змагання; розмаїття ідей; допитливість.

Цілеспрямованість та рішучість характеризується: схильністю до співставлення результатів з докладеними зусиллями; здатністю контролювати свою життедіяльність; творенням власного успіху «своїми руками»; використанням усіх можливостей; проявом значної наполегливості при досягненні поставленої мети.

Вміння йти на розумний (зважений) ризик розкривається за допомогою таких якостей: адекватна оцінка власних можливостей; оцінка потенційної вигоди, ніж можливостей поразки; здатність до діяльності в умовах обмеженої інформації; прийняття складних, але досяжних цілей.

Потреба в незалежності / автономії характеризується: нетрадиційним підходом при виконанні діяльності; індивідуалістичним стилем діяльності; протистоянням тиску групи та наказів; впертістю; самостійним прийняттям рішень [87].

В цілому можна зробити висновок про те, що *конкурентоздатна особистість* – це особистість, якій притаманні такі основні психологічні характеристики, як потреба в досягненнях (подальшому розвитку), схильність до творчості (творчі здібності / нахили), цілеспрямованість та рішучість, вміння йти на розумний (зважений) ризик, потреба в незалежності / автономії, які забезпечують її ефективну конкуренцію на сучасному ринку праці [72].

Переходячи до аналізу змісту *конкурентоздатності управлінської діяльності публічних службовців на засадах тимбілдингу,* слід, насамперед, відмітити зв’язок, який, на наш погляд, існує між конкурентоздатною особистістю та конкурентоздатною командою. Сутність цього зв’язку, швидше всього, полягає в тому, що, характеристики конкурентоздатної особистості

своєрідним чином «трансформуються» в ознаки конкурентоздатної управлінської команди, але при цьому вони мають свої специфічні вияви.

Переходячи до розгляду цих специфічних характеристик, визначимо, насамперед, сутність феномену «управлінська команда організації». З цією метою доцільно, на наш погляд, здійснити аналіз *основних видів команд*, які функціонують *в сучасних організаціях*. Зазначимо, що аналіз сучасної літератури з проблеми менеджменту команд [17; 10; 30; 33; 44; 52; 80; 86] показав, що дослідники виділяють такі види команд: управлінські; проектні; ділові; спортивні; тренінгові; цільові; автономні та напівавтономні; самокеровані; проблемні; аварійні; віртуальні та ін.

Слід також зазначити, що в сучасній літературі зустрічається багато різних критеріїв, за якими можна виділити певні типи команд. Проаналізуємо їх більш детально.

Так, Р. Дафт самим «простим» способом класифікації різних видів команд вважає їх розподіл на команди, які створюються як частина формальної структури організації («формальні команди», з вертикальними та горизонтальними структурами взаємозв'язків, та «спеціалізовані команди»), а також команди, мета яких полягає в розширенні повноважень її членів в управлінні [17].

Л. Рай для визначення типів команд пропонує використовувати такі сновні критерії: мета, склад, тривалість спільної роботи. Залежно від мети, команди можуть працювати, наприклад, над випуском нової продукції або розробкою системи контролю якості управління. Щодо складу, то він може обумовлюватися різним рівнем ієрархії, і залежно від цього можна говорити, наприклад, про команду управлінців (топ-менеджерів) або про команду працівників, які працюють під керівництвом лінійних менеджерів. Залежно від тривалості спільної роботи, команди можуть бути постійними чи тимчасовими [52].

Таким чином, аналіз літератури показує, що багато авторів серед різних видів команд в організаціях досить значну увагу приділяють управлінським командам.

Враховуючи те, що об’єктом нашого дослідження є саме управлінська команда, для нас важливо визначити її сутність. Виходячи із змісту «базового» поняття «команда», *управлінську команду органу публічної влади* можна визначити як групу спеціалістів, яка характеризується цілеспрямованою, узгодженою роботою по реалізації спільно визначених завдань та функцій управління організацією, поєднуючи різні знання, уміння та навички в процесі виконання командних ролей та використовуючи партнерські принципи взаємодії.

В свою чергу *конкурентоздатну управлінську команду* слід, розуміти, на наш погляд, як вищий рівень розвитку управлінців на засадах застосування тимбілдингових технологій**.**

Необхідність становлення саме конкурентоздатних управлінських команд в органах публічної влади обумовлена, на нашу думку, досить вираженою конкуренцією, яка, в силу ряду соціально-економічних та соціально-психологічних причин, спостерігається сьогодні в усіх типах сучасних організацій, в тому числі, органів публічної влади. Тому в наступному параграфі наша увага буде зосереджена на аналізі соціально-психологічних особливостей конкурентоздатної діяльності публічних службовців в органах публічної влади на засадах тимбілдингу.

Висновки до розділу 1

В першому розділі кваліфікаційної магістерської роботи здійснено теоретичний аналіз управлінської діяльності в органах публічної влади на засадах тимбілдингу, що пов’язано з трансформаційними процесами, які відбуваються сьогодні в публічному управлінні, і вимагають нових підходів до процесу управління ними. Одним із таких підходів є *принцип побудови*

діяльності на засадах тимбілдингу (team building). З'ясовано, що актуальність дослідження цього напрямку обумовлена такими обставинами:

а) складністю завдань, які стоять сьогодні перед органами публічного управління і потребують об'єднання інтелектуальних та вольових зусиль членів організації;

б) динамічністю та різноманітністю завдань, розв'язання яких часто неможливе без створення цільових (проектних) груп;

в) високою конкуренцією між різними органами публічного управління, що потребує від них надання конкурентоздатних клієнт-орієнтованих послуг, конкурентоздатністю працівників тощо.

Розкрито сутнісні ознаки командоутворення / тимбілдингу, *основними критеріями якого є відмінності команди від звичайної групи* є: наявність цілей діяльності; принципи взаємодії у процесі досягнення цілей; рольова структура, позиції та функцій лідера**.** Автором визначено, що командою можна вважати тук групу, що характеризується цілеспрямованою, узгодженою роботою спеціалістів, які працюють над вирішенням спільно визначеного комплексного завдання, поєднуючи різні знання, уміння та навички в процесі виконання командних ролей та використовуючи партнерські принципи взаємодії.

Управлінська команда публічних службовців являє собою групу фахівців, яка характеризується цілеспрямованою, узгодженою роботою з реалізації спільно визначених завдань та функцій управління органу публічної влади, поєднуючи різні знання, уміння та навички в процесі виконання командних ролей та використовуючи партнерські принципи взаємодії.

Охарактеризовано особливості конкурентоздатності управлінської діяльності в органах публічної влади на засадах тимбілдингового підходу, яку доцільно визначити як вищий рівень розвитку управлінської команди**.**

РОЗДІЛ 2

НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАСАДАХ ТИМБІЛДИНГУ

2.1. Структура проведення експериментального дослідження рівня соціально-психологічної готовності публічних службовців до управлінської комадної діяльності

Відповідно до змісту та структури кваліфікаційної магістерської роботи, нами передбачено проведення експериментального дослідження рівня соціально-психологічної готовності публічних службовців до управлінської діяльності в публічних органах влади на засадах тимбілдингу. Водночас, дефініцію «управлінська діяльність органів публічної влади на засадах тимбілдингу» ми вживаємо в роботі як «управлінська командна діяльність». Дана дефініція є синонімічною, широковживаною в науковій літературі вітчизняними ученими в різних сферах суспільної діяльності.

Мета констатуючого етапу дослідження: здійснити аналіз методики, змісту й структури проведення емпіричного дослідження рівня соціально-психологічної готовності публічних службовців до управлінської діяльності на засадах тимбілдингового підходу, який викладемо в загальну стратегію експериментального дослідження, обґрунтувавши систему методичних прийомів та діагностичних методик.

В основу емпіричного дослідження покладено **гіпотезу** про те, що**:**

- існує взаємозв’язок між орієнтацією на стиль діяльності «тимбілдинг»/«команда», основні функціонально-рольові позиції в команді та соціально-психологічні характеристики конкурентоздатності публічних службовців до управлінської діяльності органу публічної влади [71].

- рівень розвитку основних компонентів соціально-психологічної готовності публічних службовців до роботи в конкурентоздатній управлінській команді органу публічної влади залежить від таких чинників:

а) організаційно-професійних (категорія публічного службовця та стаж його роботи на посаді);

б) соціально-демографічних (вік; стать публічного службовця; базова вища освіта тощо) [56].

Констатуючий експеримент проходив у три етапи, відповідно до визначених завдань у 2020-2021 рр., здійснювався відповідно до узгодженого змісту, визначеної структури та основних етапів експериментального дослідження з виокремленням методичних підходів та інструментів, які використовувалися на кожному із них.

На *першому етапі* (вересень-грудень 2020 р.) було здійснено теоретичний аналіз проблеми, розроблено завдання та план дослідження, зміст та характеристику сутності управлінської діяльності на засадах тимбілдингового підходу, а також визначено інструменти проведення емпіричного дослідження.

На *другому етапі* (січень-червень 2021 р.) було проведено констатуючий експеримент емпіричного дослідження, який сприяв застосуванню методики визначення рівня розвитку соціально-психологічної готовності публічних службовців органів публічної влади до роботи в управлінській команді та виявленню соціально-психологічних чинників, які впливають на її конкурентоздатність в умовах реформування державного управління.

Третій етап (липень-жовтень 2021 р.) експерименту був спрямований на перевірку ефективності застосування системи тренінгових програм «Формування соціально-психологічної готовності публічних службовців до управлінської діяльності на засадах тимбілдингу», до складу яких входять:

«Командоутворення та лідерство в управлінській діяльності органів публічної влади»;

«Формування соціально-психологічної готовності публічних службовців до конкурентнозданої управлінської командної діяльності»;

«Тимбілдинг як сучасна технологія командоутворення в органах публічної влади».

Етапи проведення констатуючого експерименту дослідження рівня соціально-психологічної готовності публічних службовців до управлінської комадної діяльності відображено в табл. 2.1

Таблиця 2.1.

Завдання, методи та методики дослідження на основних етапах констатуючого експерименту [за 50]

Етапи досл-ня	Завдання дослідження	Методи дослідження	Методики дослідження
1 етап	1.Вивчення рівня розвитку основних компонентів соціально-психологічної готовності публічних службовців до роботи в конкурентоздатній управлінській команді	1) опитування; 2) контент-аналіз; 3) тестування; 4) методи математичної статистики	1) анкета, розроблена автором; 2) опитувальник Р. Блейка-Дж. Мутона [118; 149]; 3) методика для діагностики функціонально-рольових позицій в команді [64; 149]; 4) тест для визначення здібностей до управлінської діяльності[110; 149]; -SPSS (версія 12) [17; 136].
2 етап	3.Визначення взаємозв'язку між основними компонентами соціально-психологічної готовності публічних службовців до роботи в конкурентоздатній управлінській команді	1) тестування; 2) методи математичної статистики	1) опитувальник Р. Блейка-Дж. Мутона [118; 149]; 2) методика для діагностики функціонально-рольових позицій в команді [64; 149]; 3) тест для визначення здібностей до підприємницької діяльності [110; 149]; -SPSS (версія 12) [17; 136].
3 етап	4. Аналіз ендогенних та екзогенних (професійно-організаційних та соціально-демографічних) чинників, що впливають на рівень розвитку основних компонентів соціально-психологічної готовності публічних службовців до роботи в конкурентоздатній управлінській команді	1) тестування; 2) методи математичної статистики	1) опитувальник Р. Блейка-Дж. Мутона [118; 149]; 2) методика для діагностики функціонально-рольових позицій в команді [64; 149]; 3) тест для визначення здібностей до підприємницької діяльності [110; 149]; -SPSS (версія 12) [17; 136].

Для вирішення цих завдань було використано такі методи дослідження:

а) методи опитування та контент-аналізу – для дослідження рівня володіння публічними службовцями основними поняттями з менеджменту тимбілдингу [29];

б) опитувальник Р. Блейка - Дж. Мутона «Оцінка стилю діяльності публічного службовця з управлінської діяльності» – для дослідження орієнтації публічних службовців на стиль управління «тимбілдинг»\ «команда» [7];

в) методика «Діагностика функціонально-рольових позицій в команді» – для вивчення рівня орієнтації публічних службовців на основні функціонально-рольові позиції в команді [18];

г) методика GET TEST – для визначення характеристик конкурентоздатності управлінської команди публічних службовців органів публічної влади [20].

Математична обробка даних та графічна презентація результатів здійснювались за допомогою ком’ютерної обробки програмного забезпечення XL.

Використано систему інтерактивних форм навчання (міні-лекції, групові та індивідуальні «мозкові штурми», групові дискусії, індивідуальні творчі завдання, метод «творчих проектів» та ін.) під час проведення навчальних занять з варіативної компоненти ВК-2.2. «Командоутворення та лідерство в публічній службі» для слухачів Національної академії державного управління при Президентові України, денної форми (довідка про впровадження від 24 червня 2021 № 01-08-122).

Особливу увагу приділено аналізу взаємозв’язку між орієнтацією на стиль діяльності «тимбілдинг»/«команда», основні функціонально-рольові позиції в команді та характеристики конкурентоздатності публічних службовців. Проаналізуємо організаційно-професійні та соціально-демографічні чинники, які впливають на рівень розвитку соціально-психологічної готовності публічних

службовців до роботи в конкурентоздатній управлінській команді органу публічної влади [56].

З'ясуємо рівні розвитку ***когнітивного, мотиваційного та особистісного компонентів*** *розвитку соціально-психологічної готовності* публічних службовців до управлінської командної діяльності.

Перший констатуючий етап дослідження, який полягав у виявленні рівня розвитку основних компонентів соціально-психологічної готовності публічних службовців органів публічної влади до роботи в конкурентоздатній управлінській команді, частково відображено в першому розділі нашої магістерської роботи «Теоретичний аналіз застосування управлінській діяльності органів публічної влади» [23].

Однак ми закцентуємо увагу на розроблені завдань та методики дослідження, здійснених на першому етапі та представлених у параграфі 2.2.

2.2. Методика дослідження рівня соціально-психологічної готовності публічних службовців до управлінської діяльності на засадах тимбілдингу

Методика нашого експериментального дослідження рівня розвитку соціально-психологічної готовності публічних службовців до управлінської діяльності на засадах тимбілдингу складається з трикомпонентної моделі, до якої входять когнітивний, мотиваційний та особистійний компоненти. Вона не є зразковою, може доповнюватися та змінюватися в залежності від суб'єктів дослідження [24].

На цьому етапі визначався, насамперед, рівень розвитку ***когнітивного компонента*** (рівень знань про поняття «команда»; «тимбілдинг»; «управлінська команда органу публічної влади»; «суттєві характеристики конкурентоздатної управлінської команди органу публічної влади»). З цією метою використовувався метод анкетування та контент-аналізу відповідей респондентів, що відображено в таблиці 2. 2 та додатку А (див. табл. 2.2, Додаток А).

Для визначення та фіксації рівнів знань з менеджменту діяльності органів публічної влади на засадах тимбілдингу застосовувалися методичні розробки Л. М. Карамушки [23], С. К. Хаджирадєвої [23], які забезпечили використання діючої шкали знаннєвих показників визначити рівень знань публічних службовців з обраної теми:

1. «Повністю правильні знання» – адекватне та повне розкриття суттєвих ознак поняття (3-4 ознаки);

2. «Частково правильні знання» – часткове розкриття окремих ознак (1-2 ознаки) та включення інших додаткових ознак;

3. «Неправильні знання» – ознаки, що визначаються, не стосуються змісту поняття;

4. «Відсутність знань» – відсутність відповіді [23].

Окрім того, нами вивчалися особливості ***мотиваційного компоненту*** соціально-психологічної готовності публічних службовців органів публічної влади до роботи в конкурентоздатній управлінській команді – орієнтація публічних службовців на *стиль «команда», «тимбілдинг».* З цією метою використовувався *опитувальник Р. Блейка - Дж. Мутона* [7]**.**

Відповідно до методики авторів, на зміну «одновимірним» стилям управління прийшли «багатовимірні». Для успішної діяльності організації, в т.ч. органів публічної влади вже недостатньо тільки якихось певних відносин між керівником і його підлеглими, а виникло безліч різних обставин, які також необхідно брати до уваги. Першою серед них стала «багатовимірність» стилів управління, яка зображена через певну матрицю або сталу «управлінську решітку». Управлінська решітка – це свого роду теоретична матриця, яка визначає методи управління, що використовуються керівниками всіх рівнів з метою врегулювання внутрішньо групових взаємодій. Управлінська решітка дозволяє підібрати найбільш ефективні прийоми і методи управлінського впливу і представляє з себе схему, що складається з 81 квадрата: 9 вертикальних стовпців і 9 горизонтальних [15].

За вертикальної осі управлінської решітки відбувається ранжування «турботи про людину», а по горизонтальній – «турботи про виконання завдань». Стиль управління визначається за обома цими критеріями, які довели, що будь-який результат в управлінні досягається в силовому полі між завданнями і людиною [23].

Перша силова лінія веде до максимального обсягу виконання завдань, що приводить до безоглядного підвищення продуктивності праці без урахування бажань працівників, а це, у свою чергу, може привести до негативних наслідків для організації.

Друга силова лінія спрямована на людину, щоб умови праці відповідали її потребам та бажанням. Головна мета – добре самопочуття працівників та їх задоволеність роботою [25].

На основі цих висновків й побудовано решітку (схему), що включає п’ять основних стилів керівництва (див. рис. 2.1.). Учасники нашого дослідження заносили отримані дані в управлінську решітку, яка структурована на базі двовекторної моделі, що відображає дві сфери управлінської діяльності публічних службовців: ***орієнтація на завдання*** (горизонтальний вектор решітки) ***та орієнтація на персонал*** (вертикальний вектор (***людину,*** публічних службовців) (див. рис. 2.1, додаток Б.1 – Б.2.).

Залежно від отриманих показників (від 1 до 9), які відображалися на векторах «Орієнтація на завдання» та «Орієнтація на персонал», респонденти визначали точку координат, яка відповідає одному зі стилів управлінської діяльності, запропонованих авторами методики [52]:

Керівництво 1.1 – «збідніле управління або нульове», коли керівник-песиміст (ліберальний тип, невтручання в управлінську діяльність), надає мінімальну увагу як до виконання завдань, так і до потреб працівника. З його боку вимагаються лише мінімальні зусилля, щоб досягти такої якості роботи, яка дозволить уникнути звільнення.

Керівництво 1.9 – «управління як моделі заміського клубу або будинку відпочинку», коли керівник-демократ (колективістський тип, свій хлопець), який

зосереджується на хороших, теплих взаємовідносинах, але мало турбується про ефективність виконання завдань. Покладаючись на дружні взаємовідносини, йому часто доводиться приймати непродумані управлінські рішення, які завдають збитків організації.

Керівництво 9.1 – «підпорядкування» – це коли керівник-диктатор (авторитарний, директивний тип управління). Цей стиль управління передбачає орієнтованість керівника, перш за все, на вирішення виробничих завдань. Соціальна діяльність керівником практично не здійснюється, у зв'язку з чим між ним і його підлеглими зберігається дистанція, а також відсутнє взаєморозуміння. Але в даному стилі управління є і позитивні моменти, а саме: керівник досить відповідальний і володіє хорошими організаторськими здібностями.

Керівництво 5.5 – «організаційне управління», характерне для керівника, який застосовує маніпулятивні дії для виконання завдань, має виважений тип, інтелектуал) Цей стиль управління передбачає орієнтованість керівника на досягнення належної якості виконання завдань, знаходячи компроміс між ефективністю та моральним настроєм працівників.

Керівництво 9.9 – «групове управління» (команда) – керівник-організатор (діловий тип, компетентний). Цей стиль управління передбачає орієнтованість керівника на високі результати, що отримуються завдяки залученню підлеглих до реалізації спільних цілей організації. Це забезпечує високий моральний настрій і ефективність діяльності.

Р. Блейк і Дж. Мутон вважали, що «ідеальним» є стиль «командного управління», окрім того автори виокремили три додаткових стилі управлння, які розглядаються як певні сполучення п'яти «чистих» стилів командного управління – це патерналізм, опортунізм, фасадизм. Розглянемо кожен з них [7].

Патерналізм – сполучення стилю **9.1** (управління та контроль) із стилем **1.9** (*система заохочення*). Патерналізм як тип поведінки керівника асоціюється з фігурою батька родини. Він не скупий на похвали за виконану роботу, заохочує, підтримує, але створює середовище, у якому працівники не діють без його

ухвали. Винагородження та підтримка надаються підлеглим в обмін на слухняність та лояльність.

Опортунізм – сполучення будь-яких або усіх стилів управління, які здатні закріпити позицію керівника або надати йому певні особисті переваги. Кожний крок опортуніста здійснюється з тактичних міркувань і є засобом досягнення особистого успіху (внесок в успіх організації на другому плані відносно до особистої вигоди).

Фасадизм або зовнішнє благополуччя – імітація ситуації **9.9** з метою приховати дійсні мотиви власної поведінки керівника [17].



Рис. 2.1. Управлінська решітка Р. Блейка та Дж. Мутона [87]

Як зазначають автори методики, особливість стилю «тимбілдинг» полягає в тому, що він дає можливість максимально задовольнити як інтереси організації, так і інтереси кожного працівника, а це є суттєвою характеристикою діяльності команди, як ми уже зазначали вище. Слід підкреслити, що стиль «тимбілдинг» суттєво відрізняється від інших стилів діяльності, в процесі реалізації яких спостерігається орієнтація на вирішення завдань, або лише на задоволення інтересів людини або часткова орієнтація на завдання та на людину, або

діяльність побудована таким чином, що ні інтереси на вирішення завдань, ні людини взагалі не задовольняються [72].

Модифікований варіант управлінської решітки дає можливість, на нашу думку, більш конкретно представити результати діагностики за визначеними секторами та виявити своєрідний «командний резерв» – осіб, які не мають яскраво вираженої орієнтації на стиль «команда», але за умови їх спеціальної підготовки можуть «піднятися» до рівня команди. Коротко проаналізуємо специфіку кожного сектору, який відповідає нововизначеним стилям. Кожен із етапів дослідження передбачав використання авторської *системи методів* дослідження Л. Карамушки та О. Філь [26].

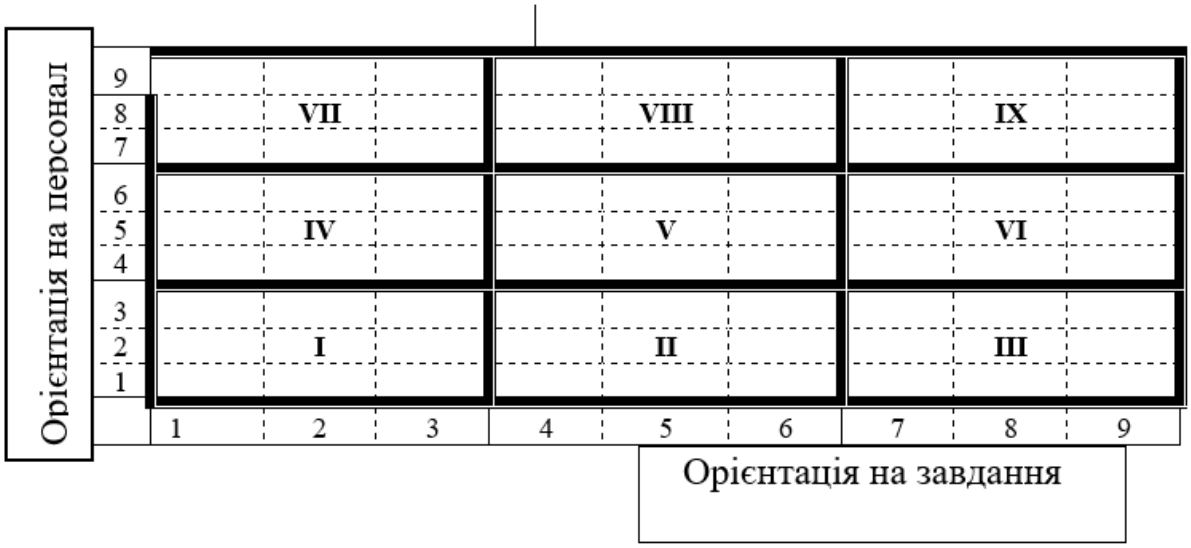


Рис. 2.2. Модифікова управлінська решітка Р. Блейка та Дж. Мутона (за [26]

Загальне співвідношення етапів, завдань, методів та методик дослідження за їх системою представлено в таблиці 2.2.

Важливо зазначити, що у процесі використання цієї методики певна кількість респондентів зі складу публічних службовців при інтерпретації своїх власних результатів обстеження зустрічались з наступною проблемою.

1. Результати, які вони отримували, не завжди чітко «потрапляли» в конкретну точку (наприклад, в 1.1, 5.5 або 9.1), яка відображала приналежність до певного стилю.

2. Враховуючи складність чіткої ідентифікації отриманих результатів обстеження із стилем діяльності, нами було використану *модифіковану управлінську решітку,* яка була розподілена на 9 рівнозначних секторів (а не на 5, як це було в оригіналі методики Блейка - Мутона, які відповідають 9 стилям діяльності (автори Л. Карамушка та О. Філь) [26].

Такий модифікований новий варіант управлінської решітки (див. рис. 2.3), було покладено на різні рівні орієнтації на завдання та різні рівні орієнтації на людину (публічних службовців), представлено в таких 9 стилях, які потрапили до визначених нами секторів (в дужках наведено точки координат – перша цифра відповідає кількості отриманих балів по вектору «орієнтація на завдання», а друга цифра – по вектору «орієнтація на людину») [25]:

I стиль (1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 3.2, 3.3);

II стиль (4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 5.2, 5.3, 6.1, 6.2, 6.3);

III стиль (7.1, 7.2, 7.3, 8.1, 8.2, 8.3, 9.1, 9.2, 9.3);

IV стиль (1.4, 1.5, 1.6, 2.4, 2.5, 2.6, 3.4, 3.5, 3.6);

V стиль (4.4, 4.5, 4.6. 5.4, 5.5, 5.6, 6.4, 6.5, 6.6);

VI стиль (7.4, 7.5, 7.6, 8.4, 8.5, 8.6, 9.4, 9.5, 9.6);

VII стиль (1.7, 1.8, 1.9, 2.7, 2.8, 2.9, 3.7, 3.8, 3.9);

VIII стиль (4.7, 4.8, 4.9. 5.7, 5.8. 5.9. 6.7, 6.8, 6.9);

IX стиль (7.7, 7.8, 7.9, 8.7, 8.8, 8.9, 9.7, 9.8, 9.9).

Сектори № I (в оригіналі відповідає точці 1.1 – «збідніле управління або нульове»), сектор № II (в оригіналі не був визначений) та сектор № III (в оригіналі – точка 9.1 – «підпорядкування») характеризуються поступовим підвищенням рівня орієнтації на завдання та низьким рівнем орієнтації на публічних службовців.

Для сектору № IV (в оригіналі не був визначений) та сектору № VII (в оригіналі відповідає точці 1.9 – «управління в дусі заміського клубу або будинку відпочинку») характерне підвищення рівня орієнтації на публічних службовців та низький рівень орієнтації на завдання.

Сектор № V (в оригіналі відповідає точці 5.5 – «організаційне управління») представляє середній рівень орієнтації на завдання та на публічних службовців.

Сектор № VI («командний резерв-завдання», в оригіналі не був визначений), характеризує стиль діяльності, дуже наближений до стилю «тимбілдинг», однак смислове навантаження цього сектору все ж таки більше зміщено орієнтацію на завдання.

Сектор № VIII («командний резерв-персонал», в оригіналі не був визначений) найбільше наближається до стилю «тимбілдинг», бо для нього характерний високий рівень орієнтації на публічних службовців, і разом з тим, обстеженим, які потрапили до цього сектору, для здійснення ефективної діяльності необхідно посилювати орієнтацію на виконання виробничих завдань.

Щодо сектору № IX (в оригіналі відповідає точці 9.9 – «групове управління» (команда»), то він гармонійно поєднує вищі рівні орієнтації як на публічних службовців, так і на виконання завдань. Цей стиль «групове управління» («команда» є найбільш ефективним саме тому, що в організації поряд із досягненням поставлених завдань належна увага має приділятися людині, яка безпосередньо виконує ці завдання.

Разом з тим, слід підкреслити, що дотримання саме такого стилю є найскладнішим і для самих публічних службовців, адже командний принцип роботи «вимагає» від них дуже великої віддачі, відповідальності та постійної «готовності» до взаємодії з різними представниками команди в різних ситуаціях, які часто є дуже непростими [23].

Таким чином, нами в процесі емпіричного дослідження обґрунтовано значущість та доцільність більш глибокого аналізу стилів діяльності, які співвідносяться із визначеними нами 9 секторами в модифікованому варіанті управлінської решітки. В рамках нашого дослідження ми працювали безпосередньо з модифікованим варіантом методики, зокрема, аналізували такі стилі: основний стиль IX – «групове управління» (команда)» та допоміжні стилі – стилі «командного резерву»: VIII – «командний резерв-персонал» та стиль VI – «командний резерв-завдання» [25].

Також на даному етапі вивчалися соціально-психологічні особливості операційного компоненту соціально-психологічної готовності (орієнтація на основні функціонально-рольові позиції в команді) публічних службовців. Для цього використовувалася методика для діагностики функціонально-рольових позицій в команді (див. Додаток Б.), яка дає можливість діагностувати такі основні функціонально-рольові позиції в команді: I – «голова»; II – «формувальник»; III – «генератор ідей»; IV – «оцінювач ідей»; V – «організатор роботи»; VI – «організатор групи»; VII – «дослідник ресурсів»; VIII – «завершувач» [24].

На першому етапі дослідження вивчалися особливості особистісного компоненту соціально-психологічної готовності публічних службовців до роботи в конкурентоздатній управлінській команді (міру розвитку основних психологічних характеристик, які мають бути притаманні конкурентоздатній особистості). З цією метою використовувався «Тест для визначення здібностей до управлінської діяльності», який дає можливість діагностувати такі особистісні риси: необхіднсть подальшому розвитку; автономна незалежність; наявність творчих здібностей; врахування ризиків та загроз; наявність рішучості та наполегливості [29].

Зазначимо, що застосована методика спрямована, на наш погляд, на діагностику управлінських якостей в широкому значенні цього слова, тобто можуть бути характерні всім категоріям державних службовців та посадовим особам місцевого самоврядування.

Разом з тим, слід враховувати, що надалі необхідно розробляти певну систему методик, які дадуть можливість діагностувати всю систему якостей, які характеризують конкурентоздатну особистість, зокрема публічного службовця. Також має бути спеціально розроблене діагностування рівня конкурентоздатності команди в цілому [35].

Водночас вважаємо, що на даному етапі розробки проблеми використання тесту вивчення управлінських якостей дає певні можливості для діагностики

якостей конкурентоздатної особистості, а відповідно, і конкурентоздатної команди.

Другий етап дослідження був спрямований на виявлення взаємозв'язку між основними компонентами соціально-психологічної готовності публічних службовців до роботи в конкурентоздатній управлінській команді органу публічної влади.

На третьому етапі дослідження аналізувались соціально-демографічні та професійно-організаційні чинники, які впливають на особливості розвитку основних компонентів соціально-психологічної готовності публічних службовців до роботи в конкурентоздатній управлінській команді (вік, стать працівників, їх стаж роботи на посаді).

Що стосується професійно-організаційних характеристик, то було визначено такі основні групи працівників за стажем їх роботи на посаді: до 1 року; від 1 до 5 років; від 5 до 9 років; від 9 до 15 років, понад 15 років.

У процесі аналізу соціально-демографічних характеристик публічних службовців було виділено декілька груп працівників.

При аналізі віку публічних службовців було виокремлено на вікові групи персоналу: до 25 років; від 25 до 34 років; від 34 до 43 років; понад 43 років.

Також враховувалась стать публічних службовців чоловіки, жінки.

Вибірка дослідження: У дослідженні взяло участь 76 державних службовців різних категорій посад та груп оплати праці: а) державні службовці Солом'янського районного суду м. Києва; б) державні службовців Чернігівської ОДА; в) посадові особи органів місцевого саврядування, зокрема, Шосткинської міської ради.

Детальний аналіз вибірки свідчить, що вибір саме цих категорій державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування був зумовлений тим, що відповідно до підходів, розроблених науковцями України [23], тісна взаємодія управлінців та консультантів-тренерів може стати однією із важливих умов у забезпеченні ефективного формування конкурентоздатної команди органів публічної влади.

Також слід відмітити, що побудова саме такої вибірки опитуваних обумовлена визначеною нами структурою управлінської команди органів публічної влади, розробленої на теоретичному етапі, основними учасниками якої стали представники саме цих професійних категорій. Дослідження проводилось протягом 2020-2021 н.р. безпосередньо в Солом'янському районному суді, Чернігівській обласній державній адміністрації, Шосткинській міській раді, а також на базі Інституту публічного управління та адміністрування Національної академії державного управління при Президентові України [26].

Аналіз отриманих результатів дослідження, проведеного на основі наведених вище методичних підходах, ми здійснимо в наступних параграфах магістерської роботи.

2.3. Взаємозв'язок між компонентами дослідження рівня соціально-психологічної готовності публічних службовців до управлінської командної діяльності

Використання комплексу взаєподовнюючих методів, адекватних об'єкту та предмету, меті та завданням дослідження, кількісного та якісного аналізу емпіричного матеріалу, репрезентативність вибірки забезпечили надійність та вірогідність результатів дослідження.

2.3.1. Рівень розвитку когнітивного компоненту у публічних службовців

З метою дослідження рівня розвитку когнітивного компоненту нами було досліджено рівень знання публічних службовців до роботи в конкурентоздатній управлінській команді: «тимбілдинг» / «команда», «управлінська команда організації», «суттєві характеристики конкурентоздатної управлінської команди органів публічної влади». Як бачимо з таблиці, аналіз результатів анкетування показав, що рівень розвитку когнітивного компоненту соціально-психологічної готовності є недостатнім. Про це свідчать дані, які констатують, що зовсім

невелика кількість опитуваних має «повністю правильні знання» стосовно змісту основних понять менеджменту команд.

Таблиця 2.3.1.

Рівні знань понять «тиблідинг» / «команда», «управлінська команда організації», «суттєві характеристики конкурентоздатної управлінської команди публічних службовців до роботи в конкурентоздатній управлінській команді» у публічних службовців

Поняття менеджменту команд	Шкала показників	*(%)*
«Команда»	Відсутність знань	22,3
	Неправильні знання	51,4
	Частково правильні знання	23,6
	Повністю правильні знання	2,7
«Управлінська команда організації»	Відсутність знань	14,9
	Неправильні знання	43,9
	Частково правильні знання	39,2
	Повністю правильні знання	2,0
«Суттєві характеристики конкурентоздатної управлінської команди»	Відсутність знань	18,9
	Неправильні знання	47,3
	Частково правильні знання	32,4
	Повністю правильні знання	1,4

Так, «повністю правильні знання» щодо поняття «тимбілдинг» / «команда» зафіксовано лише у 2,7% опитаних. Представники цієї групи визначали команду, наприклад, як «...групу людей, яка має спільні цілі, приймає та досягає їх, виконуючи свої ролі та сприяє розвитку і підтримує один одного». Водночас «неправильні знання» було виявлено у 51,4% досліджуваних.

Цю ситуацію можна, на нашу думку, певною мірою пояснити кількома основними причинами.

По-перше – відсутністю реального досвіду впровадження менеджменту команд в органів публічної влади, що спричиняє не зовсім адекватне сприйняття сутності даного терміну. Так, дослідники визначали поняття «команда» як певну алегорію – «поїзд», «повітряна куля», «корабель», «часи» та ін., або лише як «...будь-яка група...» та ін.) .

По-друге – наявністю певної асоціації даного поняття з «командним підходом» як авторитарним принципом управління, з яким більшість публічних службовців до роботи в конкурентоздатній управлінській команді знайома з

радянських часів і сприймає це явище, як негативне. Про це свідчать висловлювання типу «...віддавати накази...», «...повне підпорядкування керівнику...».

По-третє, наявністю навіть певного негативного ставлення до феномену «команда», що проявлялось у висловлюваннях типу «...необхідність зняти з себе відповідальність за роботу та перекласти її на плечі інших...» [23].

Результати проведеного опитування також показали, що зовсім незначна частина опитуваних (2,0%) має «повністю правильні знання» щодо поняття *«управлінська команда органу публічної влади»*

Так, наприклад, дане поняття було визначено учасниками експерименту наступним чином: «Управлінська команда органу публічної влади – це вдало сформована група менеджерів, що спільно працюють над вирішенням організаційних проблем, гнучко та оперативно делегуючи повноваження залученим публічним службовцям (спеціалістам), які при вирішенні завдань задовольняють власні потреби». Разом з тим, кількість досліджуваних, у яких виявлено «неправильні знання», складає 43,9%.

Прикладом такого варіанту відповідей були такі: «Управлінська команда органу публічної влади – індивідуальний принцип організації діяльності»; «Управлінська команда органу публічної влади – група, яка командує працівниками та наказує їм, що і як треба робити»[28].

Дана ситуація може бути пояснена особливостями здійснення управлінської діяльності керівників органів публічної влади, яким, здебільшого були відведені функції здійснення наказів та контролю, а також – функціями органу публічної влади, в основі яких було виконання розпоряджень керівників, що недостатньо стимулювало прояви їх ініціативності [30].

2.3.2. Рівні розвитку мотиваційного компоненту у публічних службовців

В рамках дослідження мотиваційного компоненту соціально-психологічної готовності публічних службовців нами було проведено вивчення *орієнтації* різних *категорій працівників* ***на завдання та на персонал***.

Було встановлено, що у переважної кількості персоналу *органів публічної влади* прослідкується *переважання орієнтації на завдання над орієнтацією на персонал* (табл. 2.3.2. та табл. 2.3.3).

Таблиця 2.3.2

Рівень орієнтації органів публічної влади на завдання (в % від *загальної* кількості опитаних)

Персонал органів публічної влади	***Рівень орієнтації (%)***		
	Низький	*Середній*	*Високий*
Державні службовці Чернігівської ОДА	-	12	88,0
Державні службовці Солом'янського районного суду	-	21,4	78,6
Посадові особи Шосткинської міської ради	-	29	71,0

Так, високий рівень *орієнтації на завдання* спостерігається у 88,0% опитаних, в той час, як високий рівень орієнтації на персонал – лише у 31,9%. Хоча, як уже зазначалось раніше, для стилю «команда» важливим є високий рівень орієнтації як на завдання, так і на персонал. Ця ситуація може бути обумовлена, на наш погляд, досить формалізованою та часто «обезлюдненою» діяльністю органів публічної влади, коли головним є виконання завдання і значно менше уваги приділяється особистості працівника, його власним потребам [40].

Разом з тим слід зазначити, що середній рівень *орієнтації на персонал (по масиву в цілому)* складає 52,1%. В цілому, це свідчить що більш-менш нормальний стан функціонування органів публічної влади (керівники все ж таки приділяють увагу своїм працівникам). [24].

Однак, якщо протягом цього часу буде домінувати підвищена орієнтація на виконання завдань, а потребам людини в установі не буде приділятися належна увага, то це, на нашу думку, може призвести до виникнення конфліктів, зниження трудової мотивації, підвищення плинності кадрів тощо.

Таблиця 2.3.3.

Рівень орієнтації органів публічної влади на персонал (в % від загальної кількості опитаних)

Персонал органів публічної влади	***Рівень орієнтації (%)***		
	Низький	*Середній*	*Високий*
Державні службовці Чернігівської ОДА	10,7	64,3	25,0
Державні службовці Солом'янського районного суду	14,6	51,2	34,1
Посадові особи Шосткинської міської ради	18,7	48,0	33,3
По масиву в цілому	**16,0**	**52,1**	**31,9**

Щодо міри *орієнтації на завдання різних категорій* державних службовців (табл. 2.3.), то слід зазначити, що високій рівень орієнтації спостерігається у 33,3% державних службовців Чернігівської ОДА – 78,6%. Таке переважання орієнтації на завдання у двох категорій персоналу – у керівників органів публічної влади та державних службовців, може бути, на наш погляд, обумовлене специфікою управлінської діяльності – необхідності поєднання та ефективного виконання багатьох менеджерських функцій (наприклад, керівник має водночас бути менеджером, економістом, юристом та ін.), а також необхідністю своєчасного та результативного виконання різноманітних завдань. У той же час, позиція державного службовця пов'язана лише з виконанням посадових функцій [16].

Що стосується *орієнтації на персонал у різних категорій працівників* органів публічної влади (табл. 2.3.3.), то отримані дані свідчать про те, що високий рівень орієнтації на персонал спостерігається у 34,1% опитаних психологів. Це може, на наш погляд, бути саме специфікою їх професійної діяльності, спрямованої на підтримку психічного здоров'я кожної окремої особистості та колективу в цілому, забезпечення психологічного комфорту та конструктивних взаємин в колективі органу публічної влади [23].

Водночас, слід зазначити, що 33,3% опитаних *посадові особи органів публічної влади* теж мають високий рівень орієнтації на персонал. І хоча він значно менший порівняно з високим рівнем орієнтації на завдання (33,3% проти 88,0%), все ж таки можна припустити, що саме діяльність керівників за своєю орієнтацією найбільше наближена до ознак, притаманних стилю «команда» – орієнтація як на завдання, так і на персонал.

Що стосується опитаних *державних службовців*, то слід зазначити, що лише 25,0% із них мають високий рівень орієнтації на персонал.

Отже, результати нашого дослідження засвідчили, на наш погляд, необхідність *звернення більшої уваги управлінського персоналу органів публічної влади на «людський фактор»,* який виступає дуже важливим чинником ефективного функціонування організації в сучасному конкурентному середовищі.

Результати дослідження серед вітчизняних менеджерів мережевого маркетингу, яке проведене О. Брик, також свідчать про *переважання орієнтації на завдання над орієнтацією на персонал* [7].

Також нами було досліджено ***особливості орієнтації персоналу органів публічної влади на стиль «тимбілдинг» /«команда»***. Слід зазначити, що хоч за модифікованою нами методикою представлено 9 стилів діяльності, ми, враховуючи те, що предметом нашого наукового інтересу є саме стиль «тимбілдинг» / «команда», основну увагу приділили аналізу орієнтації персоналу на *стиль «тимбілдинг»* / «*команда*». Інші стилі діяльності було проаналізовано в більш узагальненому вигляді.

Аналіз даних, представлених в табл. 2.3.4 показує, що лише четверта частина всіх опитаних (24,3%) (по масиву в цілому) орієнтована на стиль діяльності «тимбілдинг» / «команда», в той час як 75,7% - орієнтовані на інші стилі діяльності.

Щодо особливостей орієнтації на стиль діяльності «тимбілдинг» / «команда» у *різних категорій персоналу органів публічної влади,* то виявилося, що 28,0% опитаних *посадових осіб* та 21,4% *державних службовців* орієнтовані

на стиль «команда». І лише 19,5% державних службовців Солом'янського районного суду зі всіх опитаних орієнтовані на такий стиль.

Така ситуація, на наш погляд, може бути обґрунтована актуалізацією потреби керівників делегувати колегам величезний обсяг управлінських повноважень. Також вирішення управлінських завдань потребує різнофахової підготовки, досвіду та наявності специфічних особистісних якостей.

Таблиця 2.3.4

Орієнтація на стиль діяльності «тимбілдинг» у публічних службовців

Персонал органів публічної влади	Стиль діяльності (%)	
	Стиль «тимбілдинг» / «команда»	Інші стилі
Державні службовці Чернігівської ОДА	28,0	72,0
Державні службовці Солом'янського районного суду	19,5	80,5
Посадові особи Шосткинської міської ради	21,4	78,6
По масиву в цілому	**24,3**	**75,7**

Тому керівник розуміє необхідність наявності в команді професіоналів, які зможуть залежно від наявності у них необхідних особистісних та професійних якостей «допомагати» здійснювати ефективне управління установою чи органом влади [26].

Доцільним тут є підхід, який переконливо показує, що, якщо у керівника немає надійної команди, то з усіх інших факторів небагато що вдається зробити. До того ж, автор підкреслює, що згуртована, ефективно працююча команда – це результат та показник діяльності керівника [14].

Стосовно орієнтації персоналу держадміністрацій на роботу в команді, то спеціальні дослідження показали, що картина тут ще складніша. Лише 11,4% опитаних орієнтовані на стиль «тимбілдинг» / «команда», що, на думку автора, свідчить про труднощі з реалізацією в процесі управління сучасних, інноваційних форм виконання професійних завдань та потребує спеціальної психологічної підготовки персоналу до командної роботи [41].

Нами також було проведено аналіз отриманих результатів за модифікованою управлінською решіткою, що дало нам можливість зробити певні висновки, зокрема, щодо можливості ***відбору кандидатів в команду*** (див. рис. 2.3.5). Як видно з даних, представлених в табл. 2.3.5, у державних службовців органів публічної влади серед всіх стилів діяльності найбільше представлена орієнтація на VI стиль («командний резерв-завдання»), який зафіксовано у 41,0% персоналу зі складу публічних службовців.

Таблиця 2.3.5

Орієнтація на основні стилі діяльності публічних службовців

Персонал органів публічної влади	Стилі орієнтації (%)								
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Державні службовці Чернігівської ОДА	-	1,3	17,3	-	5,3	42,7	-	5,3	28,0
Державні службовці Солом'янського районного суду	-	12,2	2,4	-	17,1	34,4	2,4	12,2	19,5
Посадові особи Шосткинської міської ради	-	-	10,7	-	17,9	46,4	-	3,6	21,4
По масиву в цілому	-	4,2	11,8	-	11,1	41,0	0,7	6,9	24,3

Досліджувані, яким притаманний цей стиль, можуть, на наш погляд, виступати своєрідним командним резервом, з якого можна готувати майбутніх членів команди. Також можна говорити про певну психологічну готовність до командної роботи представників VIII стилю («командний резерв-персонал») (6,9%).

Отже, *при відборі кандидатів в команду* важливо, на наш погляд, *враховувати рівень орієнтації персоналу органів публічної влади на стиль «команда»*.

Враховуючи той факт, що орієнтація на стиль «команда» не є чітко вираженою і представлена лише у незначної кількості працівників органів публічної влади, ми пропонуємо «готувати» потенційних членів команд із працівників, які мають вище середнього рівень орієнтації як на завдання, так і на персонал. При цьому, слід брати до уваги, що працівники органів публічної влади, результати яких за даним показником потрапляють в сектори V, VI та VIII,

можуть виступати своєрідним «командним резервом», з якого можна «формувати» потенційних членів команди. При цьому, специфіку VI та VIII стилів можна, на нашу думку, враховувати при визначенні рольової структури команди або при «введенні» ролей, яких не вистачає в існуючій команді для її ефективного функціонування [23].

Наприклад, якщо команді потрібна роль, яка пов'язана, приміром, безпосередньо із взаємодією з людьми, встановленням комунікацій з партнерами та клієнтами організацій, доцільно працювати із категорією осіб, які «потрапляють» до сектору № VIII. Для виконання таких видів діяльності, як-от, технічна робота з професійними текстами або адміністративними документами, або виконання будь-яких інших завдань, то доцільно буде, на наш погляд, залучати «резерв» сектору № VI.

Таким чином, *залучення до командної роботи представників* «*командного резерву»* в конкретній організації, наряду з тими представниками, що мають чітко виражену орієнтацію на стиль діяльності «команда», може допомогти керівникам та державним службовцям органів публічної влади практично без особливих додаткових витрат, (матеріальних та часових) вирішувати проблеми відбору персоналу для команд [62].

2.3.3. Особливості особистісного компоненту психологічної готовності у публічних службовців

Як видно з таблиці 2.3.3, у достатньо великої кількості персоналу органів публічної влади (66,9% досліджуваних по масиву в цілому) потреба в досягненнях (подальшому розвитку) виявлена на низькому рівні. Високий рівень розвитку цієї потреби виявлено лише у 10,5% досліджуваних. Це свідчить, що прагнення до постійного розвитку з управлінського персоналу органів публічної влади недостатньо розвинені.

Необхідність розвитку потреби в досягненнях (подальшому розвитку) у управлінського персоналу органів публічної влади, на наш погляд, обумовлена

низькою причин. По-перше, для того, щоб будь-яка особистість, незалежно від свого віку і соціальної позиції, змогла витримати конкуренцію на сучасному ринку праці та професійно працювати, незалежно від сфери діяльності (приватний бізнес чи публічна сфера), вона має постійно оволодівати новими технологіями, на яких базується сучасна професійна діяльність.

Таблиця 2.3.6

Рівні розвитку психологічних характеристик конкурентоздатності персоналу органів публічної влади

Психологічні характеристики конкурентоздатності	Керівники органів публічної влади			Державні службовці ОДА			Державні службовці Солом'янського суду			По масиву в цілому		
	Рівні вираженості ПХ (%): (Н –низький, С – середній, В – високий)											
	Н.	*С.*	*В.*	*Н.*	*С.*	*В.*	*Н.*	*С.*	*В.*	*Н.*	*С.*	*В.*
Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)	61,5	26,9	11,5	73,8	23,8	2,4	66,7	13,3	20,0	66,9	22,6	10,5
Потреба в незалежності (автономія)	30,8	63,5	5,8	28,6	59,5	11,9	26,7	56,7	16,7	29,0	60,5	10,5
Схильність до інноваційності	28,8	61,5	9,6	28,6	40,5	31,0	26,7	63,3	10,0	28,2	54,8	16,9
Вміння іти на розумний (зважений) ризик	44,2	34,6	21,2	40,5	42,9	16,7	46,7	46,7	6,7	43,5	40,3	16,1
Цілеспрямованість та рішучість	13,5	40,4	46,2	11,9	54,8	33,3	13,3	40,0	46,7	**12,9**	**45,2**	**41,9**

По-друге, дуже важливим є прагнення особистості розвивати свої сильні та вдосконалювати проблемні сторони, намагатися постійно підвищувати свій професійний рівень [26].

Аналіз рівня розвитку потреби в незалежності (автономії) у персоналу органів публічної влади (по масиву в цілому) показав, що низький рівень розвитку цієї якості представлено у 29,0% досліджуваних, а високий – лише у 10,5%. Найбільша кількість досліджуваних – 60,5% – має середній рівень

розвитку цієї якості. Така ситуація, на нашу думку, є досить нормальною з точки зору підбору кандидатів для командної роботи. Адже, на нашу думку, для роботи в команді потрібні особистості, які мають саме середній рівень автономії, тобто які певною мірою самостійно та незалежно можуть ставити завдання та приймати рішення щодо їх виконання [23].

Разом з тим, результати дослідження, показали недостатньо високий рівень розвитку такої важливої характеристики конкурентоздатності, як «схильність до інноваційності». У 28,0% досліджуваних прояв цієї якості було зафіксовано на низькому рівні, у 54,8% – на середньому і лише у 16,9% – на високому.

Слід зазначити, що інтерпретувати недостатній рівень розвитку схильності до інноваційності можна з урахуванням двох позицій. З одного боку, наявність інноваційних здібностей (нахилів) не є принципово необхідною для працівників органів публічної влади, тобто вони можуть достатньо успішно виконувати свої професійні функції з використанням класичних методичних підходів та технологій. З іншого боку, для впровадження інноваційних форм діяльності на різних рівнях функціонування публічної служби, пошуку нестандартних та творчих підходів до вирішення поточних завдань та розробки нових напрямків роботи необхідно розвивати творчі здібності керівників та персоналу органів публічної влади [24].

Серед якостей, які мають бути притаманні членам конкурентоздатної управлінської команди органів публічної влади, окрему увагу слід приділити такій якості як «вмінню йти на розумний (зважений) ризик». Слід зазначити, що наявність саме вміння «розумно ризикувати» (адекватно оцінювати власні можливості, діяти в умовах неповної інформації, визначати складні завдання тощо) можна вважати однієї з необхідних умов здійснення інноваційної діяльності, як на рівні окремої особистості, так і організації в цілому. Тому низький рівень розвитку цієї якості (у 43,5% досліджуваних по масиву в цілому) можна розглядати як проблемне місце при забезпеченні конкурентоздатності команди [7]. Отже, результати нашого дослідження показали, що найбільш розвинутими у персоналу органів публічної влади є такі якості, як

«цілеспрямованість та рішучість», далі слідують «схильність до інноваційності», і «вміння йти на розумний (зважений) ризик», в той час як «потреба в досягненнях (подальшому розвитку)» та «потреба в незалежності (автономії)» розвинуті значно менше.

Отримані дані свідчать про необхідність розробки спеціальних програм для формування усіх характеристик конкурентоздатності управлінської команди органів публічної влади.

В цілому, результати нашого дослідження виявили низький рівень розвитку когнітивного, мотиваційного, операційного та особистісного компонентів психологічної готовності персоналу органів публічної влади до роботи в конкурентоздатній управлінській команді, що знайшло відображення в недостатній вираженості орієнтації на стиль «команда», та основні функціонально-рольові позиції в команді, а також недостатньому рівні розвитку основних характеристик конкурентоздатності.

Слід зазначити, що в рамках виконання даного завдання нами було визначено загальний рівень психологічної готовності персоналу органів публічної влади до роботи в конкурентоздатній управлінській команді (див. Додаток В.5). Дані, отримані в результаті дослідження, показали, що цей рівень є недостатнім. Так, низький рівень цієї готовності було виявлено у більшості працівників органів публічної влади (56,1%), в той час, як її високий рівень виявлено лише у 3,4%. Отримані дані свідчать, на наш погляд, про необхідність розробки спеціальної системи тренінгових програм, спрямованої на розвиток психологічної готовності персоналу органів публічної влади до роботи в конкурентоздатній управлінській команді.

Висновки до розділу 2

Проведено емпіричне дослідження рівня соціально-психологічної готовності публічних службовців до управлінської діяльності на засадах

тимбілдингового підходу, обґрунтовано систему методичних прийомів та діагностичних методик.

Дослідження особливостей когнітивного компонента психологічної готовності персоналу органів публічної влади до роботи в конкурентоздатній управлінській команді показало, що зовсім невелика кількість опитуваних має «правильні повні» знання щодо основних понять менеджменту команд: «команда», «управлінська команда організації», «суттєві характеристики конкурентоздатної управлінської команди органів публічної влади та ін.

Дослідження особливостей мотиваційного компонента психологічної готовності персоналу органів публічної влади до роботи в конкурентоздатній управлінській команді, зокрема, орієнтації на команду виявило недостатній рівень орієнтації персоналу органів публічної влади на стиль «команда». причин як недостатньо ефективного вирішення професійних завдань, так і недостатньої реалізації потреб її працівників.

Дослідження особливостей особистісного компонента психологічної готовності персоналу органів публічної влади до роботи в конкурентоздатній управлінській команді показало недостатній рівень розвитку у персоналу органів публічної влади основних психологічних характеристик конкурентоздатності. Встановлено, що у публічних службовців органів публічної влади достатньо розвинутою є лише така характеристика конкурентоздатності, як «цілеспрямованість та рішучість», а значно менше виявлено високий рівень «схильність до інноваційної діяльності (креативності)», «вміння йти на розумний (зважений) ризик», «потреба в досягненнях (подальшому розвитку)» та «потреба в незалежності (автономії)».

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА ЗАСАДАХ ТИМБІЛДИНГУ

3.1. Взаємозв'язок компонентів соціально-психологічної готовності публічних службовців до управлінської командної діяльності

З метою з'ясування перспектив удосконалення управлінської діяльності органів публічної влади на засадах тимбілдингу в рамках нашого дослідження було завершено констатуючий експеримент, який полягає в аналізі взаємозв'язку між орієнтацією працівників органів публічної влади на стиль діяльності «команда» та стажем роботи на посаді (див. рис. 3.1.).

Результати дослідження свідчать про взаємозв'язок між компонентами, який ми обрали для (на рівні $p<0,05$), який показує, що з підвищенням стажу роботи на даній посаді спостерігається підвищення орієнтації на *стиль діяльності «команда».* Так, серед всіх досліджуваних зі стажем роботи на посаді до 1 року орієнтація на стиль «команда» (IX стиль) представлена лише у 5,6% фахівців; зі стажем 1-5 років – у 18,0%, зі стажем 5-9 років – у 38,9% досліджуваних. Разом з тим, слід зазначити, що після 15 років роботи на посаді в органах публічної влади дещо знижується орієнтація на стиль «тимбілдинг» / «команда».

Цю ситуацію можна пояснити тим, що молоді спеціалісти, які тільки прийшли в орган, потребують певного часу для здійснення адаптації (ствердження себе у виконанні в професійній діяльності, встановлення та налагодження міжособистісних стосунків, прийняття норм та правил організації). Тобто, фахівці до 1 року роботи на посаді, на нашу думку, більше дотримуються принципу «кожен сам за себе» і вони менше орієнтуються на кооперацію зі своїми колегами при вирішенні завдань та на надання підтримки іншим, адже більше зацікавлені в досягненні власного успіху [71].

По мірі збільшення терміну роботи в організації, персонал стає дедалі більше спрямований на спільні форми роботи, тобто працівники орієнтовані, з

одного боку, на вирішення завдань, а, з іншого, на взаємостосунки зі своїми колегами [20].

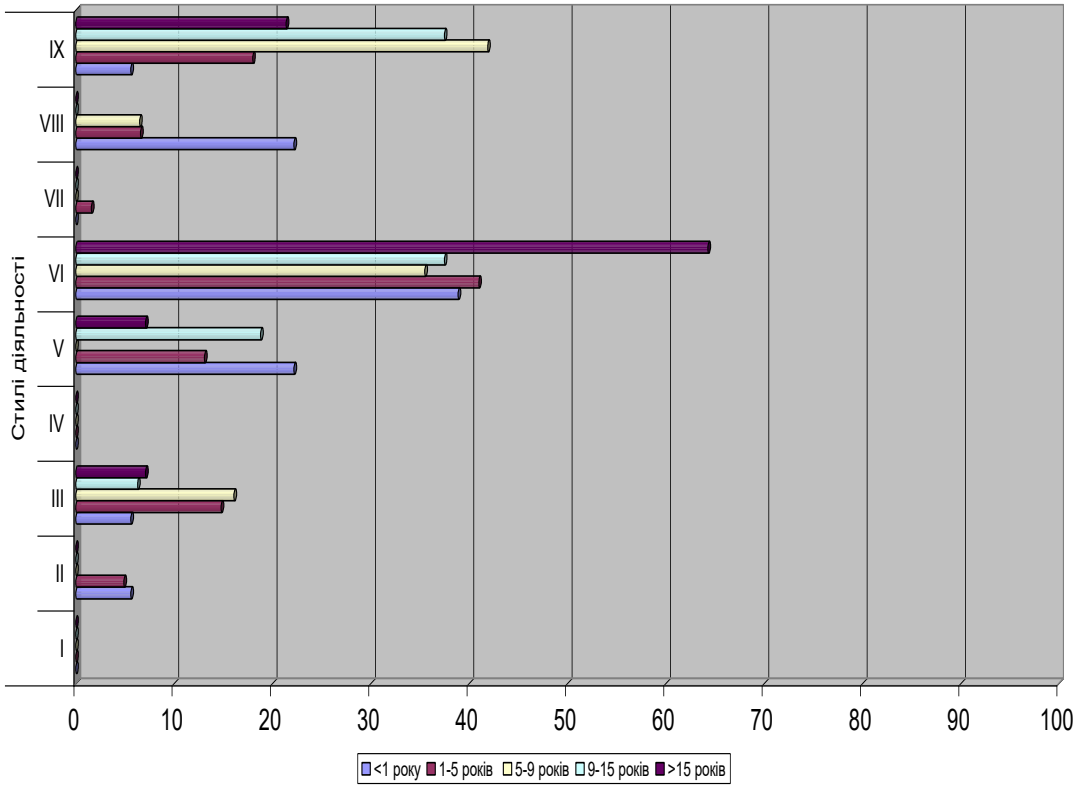


Рис. 3.1. Взаємозв'язок між орієнтацією працівників органів публічної влади на стилі діяльності за стажем їх роботи на даній посаді

Найбільш оптимальним варіантом може бути, на наш погляд, залучення фахівців, стаж роботи яких знаходиться в межах від 5 до 9 років роботи на даній посаді.

Щодо аналізу можливостей залучення до роботи в команді «командного резерву» органів публічної влади, то можна відмітити, що *VI стиль («командний резерв-завдання»)* є найбільше вираженим серед фахівців зі стажем роботи на посаді понад 15 років – він представлений у 64,3% досліджуваних. Водночас на *VIII стиль («командний резерв-персонал»)* орієнтовані 22,2% досліджуваних із стажем роботи до 1 року. Ці дані, на нашу думку, також можна враховувати при доборі необхідних членів команди в залежності від її потреб [23].

Нами було виявлено *статистично значущий взаємозв'язок* (на рівні p<0,001) *між орієнтацією персоналу органів публічної влади на стиль діяльності «команда»* та їх *віком* (див. рис. 3.2).

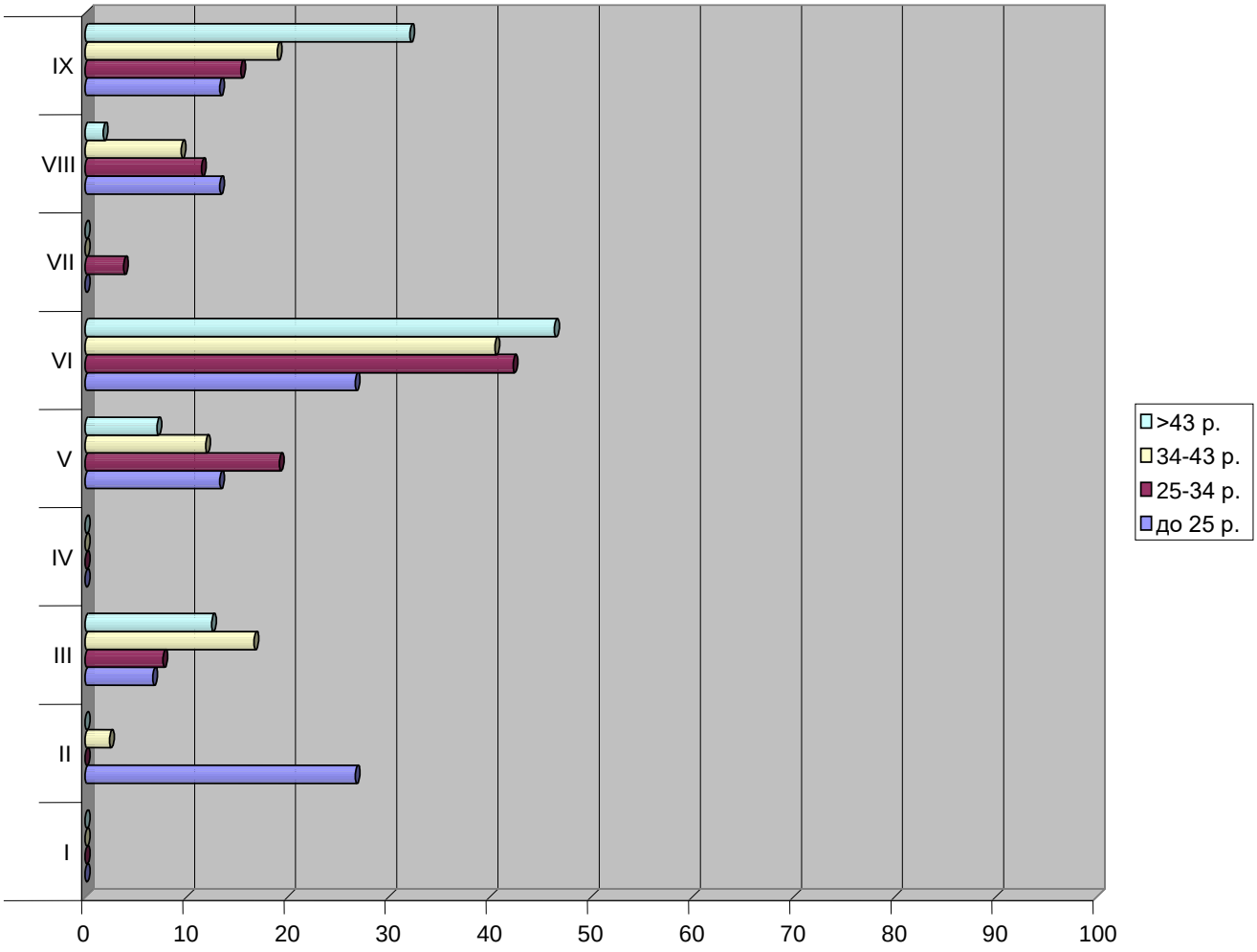


Рис. 3.2 Взаємозв'язок між орієнтацією працівників органів публічної влади на стиль діяльності «команда» та їх віком

Аналіз даних свідчить про те, що існує зв'язок, сутність якого полягає в тому, що зі збільшенням віку спостерігається підвищення орієнтації на *стиль діяльності «команда» (IX стиль)*. Так, наприклад, на цей стиль орієнтовані 13,3% досліджуваних віком до 25 років, 15,4% – віком від 25 до 34 років, 19,0% фахівців – віком від 34 до 43 років. Серед фахівців, яким понад 43 років, цей процент значно вищий, і він складає 32,1%.

Аналіз цих результатів також дає можливість зробити припущення стосовно відбору для роботи в команді найбільше «соціально-психологічно

готових» фахівців. До цієї категорії, на нашу думку, можна віднести працівників органів публічної влади віком від 34 років до 43 років.

Отримані результати, з одного боку, показують наявність певної вікової групи, здатної найбільш ефективно працювати на командних принципах роботи. З іншого боку, ця вікова категорія є недостатнім ресурсом для впровадження командного менеджменту в органи публічної влади. Тому необхідно, можливо, проводити серед вікової категорії 25-34 років певну «психологічну підготовку», яка б показувала можливості командної роботи і конкретні «дивіденди» для кожного члена команди [41].

Як видно з даних, представлених на рис. 3.2, орієнтація на *VI стиль («командний резерв-завдання»)* зафіксована у 42,3% досліджуваних віком 25-34 років та у 46,4% персоналу органів публічної влади віком понад 43 років.

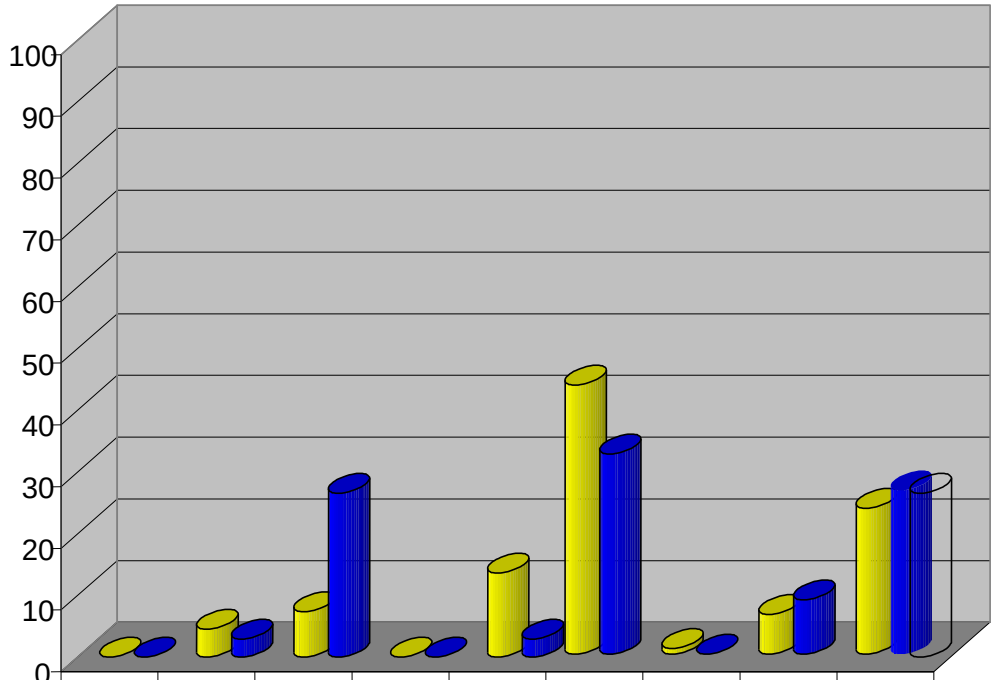
В той же час, коли команді потрібні фахівці, орієнтовані на персонал, можна залучати, як показують результати нашого дослідження, представників *VIII стилю («командний резерв-персонал»*). Так, серед досліджуваних цей резерв складають 11,5% фахівців віком від 25 до 34 років та 13,3% досліджуваних віком до 25 років.

В рамках дослідження нами було також визначено *статистично значущий взаємозв'язок* ($p<0,05$) *між орієнтацією працівників органів публічної влади на різні стилі діяльності* та їх *стать* (див. рис. 3.3).

Аналіз орієнтації персоналу органів публічної влади на *стиль «тимбілдинг» / «команда» свідчить,* що результати, представлені на рис. 3.3, показують, що орієнтація на цей стиль у чоловіків і жінок у процентному співвідношенні приблизно однакова. Однак, чоловіки дещо більше, порівняно з жінками (26,5% та 23,6% відповідно), орієнтовані на цей стиль [26].

Слід відмітити, що ці результати також певною мірою підтверджують дослідженнями, які здійснювалися науковими установами, згідно їх даних керівники-жінки більше, ніж керівники-чоловіки, орієнтовані на традиційний, відтворювально-регулятивний, виконавсько-контролюючий, політично зорієнтований підхід в управлінні. Відповідно, автори наголошують на

необхідності приділення більшої уваги в процесі підготовки та самопідготовки керівників-жінок розвитку у них творчості, системності, аналітичності, реалізації принципу гуманізму та врахування психологічних закономірностей [23].



	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
	Стилі діяльності								
жінки	0	4,5	7,3	0	13,6	43,6	0,9	6,4	23,6
чоловіки	0	2,9	26,5	0	2,9	32,4	0	8,8	26,5

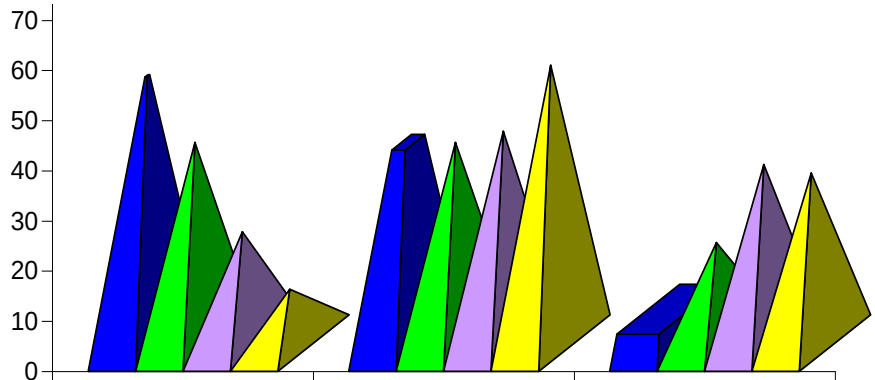
Рис. 3.3 Взаємозв'язок між орієнтацією працівників органів публічної влади на стиль діяльності «команда» та їх статтю

Порівняльний аналіз орієнтації чоловіків та жінок на виділені нами *стилі «командного резерву»,* свідчить про те, що на *VI стиль («командний резерв-завдання»)* найбільше орієнтовані жінки, ніж чоловіки (43,6% проти 32,4% у чоловіків), що знову-ж-таки підтверджує наведені вище результати. Водночас зафіксована більш висока орієнтація чоловіків, ніж жінок (8,8% проти 6,4% у жінок) на *VIII стиль («командний резерв-персонал»)*.

Отримані дані, на нашу думку, також можна враховувати при доборі необхідних членів в управлінські команди органів публічної влади залежно від потреб команди, як при вирішенні виробничих завдань, так і при задоволенні особистісних потреб її членів [24].

У процесі дослідження взаємозв'язку *орієнтації працівників органів публічної влади на "модифіковані" ролі «Стратег-тактик», "Діловий-емоційний лідер", «Генератор ідей»* та *стажу їх роботи на посаді* нами не було виявлено статистично значущих зв'язків. Отже, можна зробити висновок про те, що *стаж роботи на посаді* суттєвим чином *не впливає* на вибір та виконання ролей типів *«Стратег-тактик», "Діловий-емоційний лідер", «Генератор ідей»* у персоналу органів публічної влади [26].

Нами було встановлено, що достатньо сильний статистично значущий взаємозв'язок (на рівні $p<0,001$) *між орієнтацією працівників органів публічної влади на роль "Діловий-емоційний лідер"* та *віком* (див. на рис. 3.4).



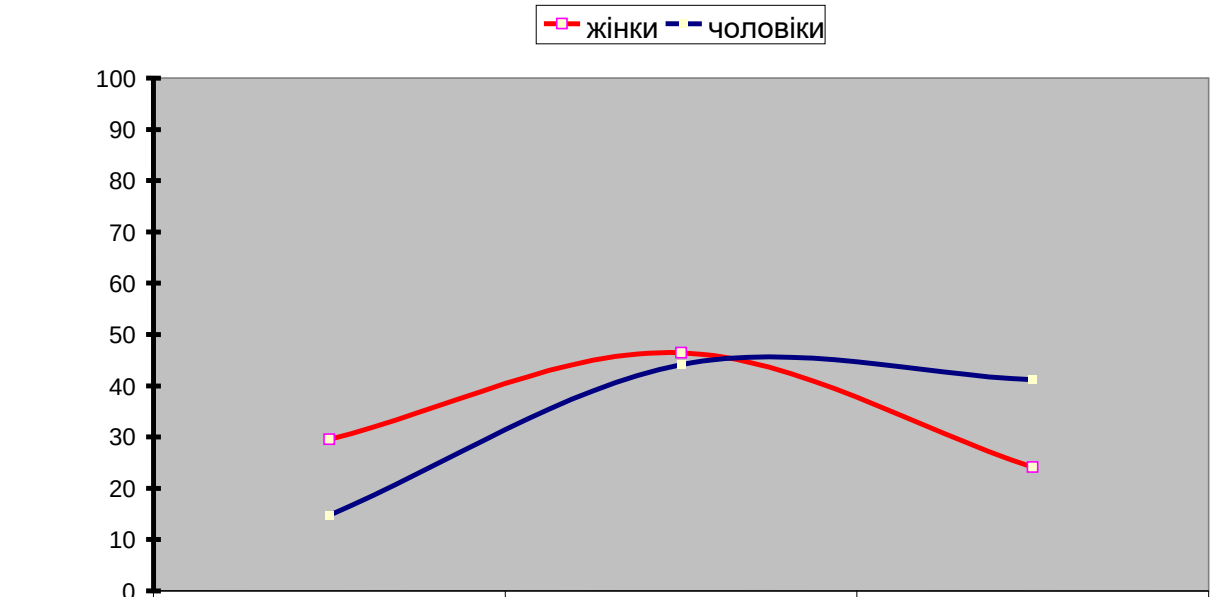
	низький	середній	високий
до 25 років	53,3	40	6,7
25-34 роки	40	40	20
34-43 роки	22,2	42,2	35,6
>43 років	10,7	55,4	33,9

Рис. 3.4 Взаємозв'язок між орієнтацією працівників органів публічної влади на роль "Діловий-емоційний лідер" та їх віком

Сутність цього зв'язку, полягає, зокрема, в тому, що персонал органів публічної влади віком від 34 до 43 років (35,6% опитаних) та віком від 43 років (33,9% опитаних) найбільше орієнтовані на високому рівні на виконання цієї ролі. Отже, можна припустити, що саме найбільш «зрілий» та «мудрий» у віковому плані персонал органів публічної влади здатний найбільш вдало та ефективно виконувати роль *"Діловий-емоційний лідер"* [23].

Разом з тим, слід наголосити на тому, що наше припущення не заперечує здатність молоді приймати на себе лідерські функції, а лише підкреслює «корисний внесок» життєвого досвіду більш старшого покоління у ефективність роботи команди [16].

Дослідження взаємозв'язку між орієнтацією працівників органів публічної влади на **ролі** та їх ***статтю*** показало наявність статистично значущого зв'язку (на рівні $p<0,05$) між орієнтацією працівників органів публічної влади на ролі *«Стратег-тактик»* і *«Діловий-емоційний лідер»* та *статтю.* (див. на рис. 3.5, 3.6).



	низький	середній	високий
жінки	29,5	46,4	24,1
чоловіки	14,7	44,1	41,2

Рис. 3.5 Взаємозв'язок між орієнтацією працівників органів публічної влади на роль «Стратег-тактик» та їх статтю

Як випливає з рис. 3.5, чоловіки вдвічі більше, порівняно з жінками, орієнтовані (на високому рівні) на виконання ролі *«Стратег-тактик»*. Тобто можна припустити, що саме чоловіки в командах органів публічної влади більш ефективно можуть виконувати ролі, спрямовані, з одного боку, на вирішення

стратегічних завдань (контакти з зовнішнім середовищем, аналіз запропонованих ідей, підведення логічних висновків), а з іншого – на виконання повсякденних завдань (перетворення ідей в конкретні завдання та організація їх виконання) [57].

Як свідчать дані, представлені на рис. 3.6, існує *статистично значущий зв'язок* (на рівні $p<0,05$) між рівнем розвитку *схильності до інноваційності* у працівників органів публічної влади та *стажем їх роботи на посаді*.

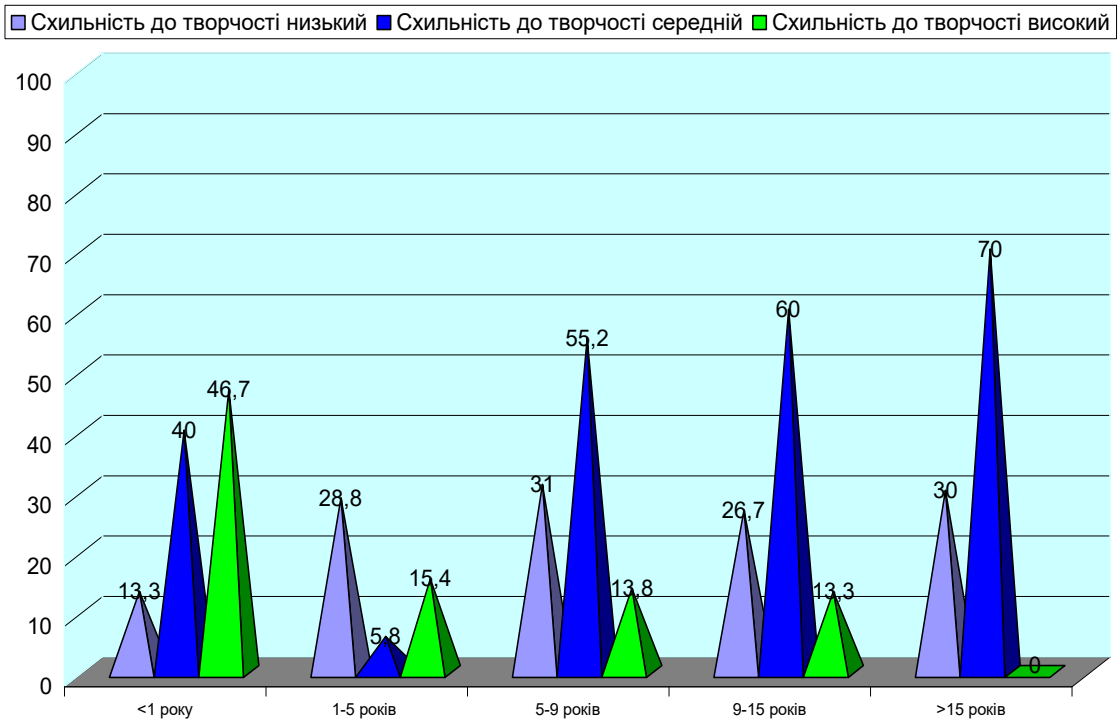
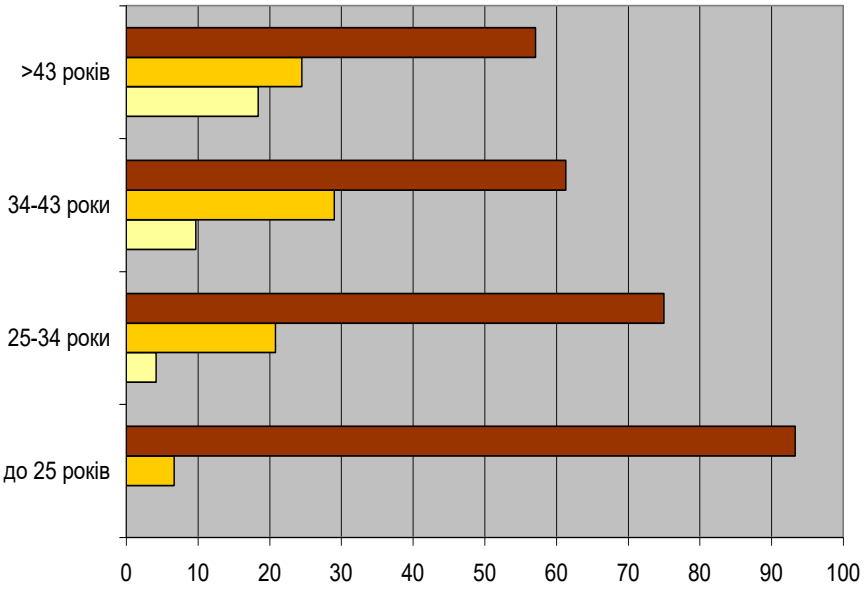


Рис. 3.6 Взаємозв'язок між особливостями розвитку схильності до інноваційності у працівників органів публічної влади та стажем їх роботи на посаді

Так, високий рівень розвитку даної якості найбільш виявлений у «молодих спеціалістів» зі стажем роботи до 1 року (46,7%). Можливо, цю ситуацію можна пояснити також періодом їх адаптації до нової діяльності. Адже, цій категорії фахівців, окрім пристосування до умов роботи організації, людей, потрібно також проявити та зарекомендувати себе через застосування нестандартних форм роботи та інноваційних підходів при виконанні своєї роботи [19].

Також дуже несподіваним виявився для нас той факт, що у переважної кількості (70,0% опитаних) працівників органів публічної влади, які мають стаж роботи понад 15 років, схильність до інноваційності представлена на середньому рівні розвитку, а високого рівня розвитку «схильності до інноваційності» взагалі не виявлено. Це свідчить, на наш погляд, про те, що в процесі діяльності органів публічної влади потрібно приділяти особливу увагу розвитку інноваційності працівників організацій, які мають різний стаж роботи [52].

Дослідження взаємозв'язку між особливостями розвитку основних соціально-психологічних характеристик конкурентоздатності працівників органів публічної влади та віком показало, що існує зв'язок між особливостями розвитку «потреби в досягненнях (подальшому розвитку)» (на рівні $p<0,005$), «схильності до інноваційності») (на рівні $p<0,05$) та їх віком (див. рис. 3.7).



	до 25 років	25-34 роки	34-43 роки	>43 років
Потреба в доягненні низький	93,3	75	61,3	57,1
Потреба в доягненні середній	6,7	20,8	29	24,5
Потреба в доягненні високий	0	4,2	9,7	18,4

Рис. 3.7. Взаємозв'язок між особливостями розвитку потреби в досягненнях (подальшому розвитку) працівників органів публічної влади та їх віком

Разом з тим, дослідження не виявило статистично значущих зв'язків між рівнем розвитку таких характеристик конкурентоздатності працівників органів

публічної влади, як «*потреба в досягненнях (подальшому розвитку)», «вміння йти на розумний (зважений ризик)», «потреба в незалежності (автономії)»* та «цілеспрямованість та рішучість» та стажем їх роботи на посаді.

Слід підкреслити, що високий рівень розвитку «потреби в досягненнях (подальшому розвитку)» загалом представлено серед незначної кількості (від 0,0% до 18,4%) всіх вікових категорій. Це, на наш погляд, суттєва проблема, розв'язання котрої потребує пошуку того «резерву», який би міг допомогти у вирішенні проблеми забезпечення конкурентоздатності персоналу органів публічної влади. І саме цим резервом можуть виступати ті працівники, які мають найвищій рівень розвитку цієї потреби. Так, дані, представлені на рис. 3.9, свідчать про те, що високий рівень розвитку даної потреби найбільше представлений серед працівників віком від 43 років та від 34 до 43 років.

Результати дослідження не показали статистично значущих відмінностей щодо розвитку таких характеристик конкурентоздатності як «*вміння йти на розумний (зважений ризик)», «цілеспрямованість та рішучість» та «потреба в незалежності (автономії)»* у органів публічної влади *з їх віком*. Отже, отримані дані свідчать про певні «вікові» тенденції в розвитку характеристик конкурентоздатності персоналу органів публічної влади та виявляють певні проблемні місця, які існують при цьому. Створення психологічних умов для розв'язання названих проблем лише сприяє, на наш погляд, підвищенню рівня конкурентоздатності команд органів публічної влади.

3.2. Особливості системи тренінгових програм в удосконаленні управлінської діяльності органів публічної влади

Удосконалення управління органів публічної влади доцільно здійснювати шляхом підвищення рівня соціально-психологічної готовності публічних службовців до роботи в конкурентоздатній управлінській команді через систему тренінгових програм. Ми пропонуємо стисло розкрити зміст цих тренінгових програм та результати їх експериментального впровадження через загальну стратегію формуючого експерименту.

Базуючись на підходах Т. Грабенко, Т. Зінкевич-Євстігнєєвої, Л.М.Карамушки, Р.Кроппа, Г.Паркер, Л.Рай, Н. Равикович, Г. Сартан, К.Фопеля, Д.Фролова та ін., а також враховуючи результати констатуючого етапу дослідження, було розроблено систему тренінгових програм для формування психологічної готовності персоналу освітніх організацій до роботи в конкурентоздатній управлінській команді.

Для проведення формуючого експерименту із числа керівників органу публічної влади Шосткинської міської ради та державних службовців Чернігівської ОДА та Солом'янського районного суду м. Києва, які брали участь в констатуючому етапі дослідження, було створено експериментальну та контрольну групи. Так державні службовці Солом'янського районного суду м. Києва, які навчались у «Школі командного менеджменту», створеній Апараті Солом'янського районного суду м. Києва, виступили як експериментальна група (24 особи).

Публічні службовці Шосткинської міської ради та державні службовці Чернігівської ОДА, які не проходили спеціального навчання, виступили як контрольна група (52 особи).

Слід зазначити, що в експериментальній групі соціально-психологічна підготовка державних службовців до роботи в конкурентоздатній управлінській команді носила очно-заочну форму та мала системний та цілісний характер:

- учасники дослідження проходили поетапну соціально-психологічну підготовку протягом півроку року (2021 рр.);
- кожне тренінгове заняття проходило один раз в місяць протягом двох навчальних днів;
- в період між сесіями учасники занять виконували домашні завдання.

Необхідно наголосити, що навчання в експериментальній групі мало *нетрадиційний характер*, що проявилося, *по-перше*, в тому, що на першому етапі навчання державні службовці Солом'янського районного суду м. Києва працювали окремо, в різних тренінгових групах, а на другому та третьому етапах вони працювали разом, в одній тренінговій групі.

По-друге, виконуючи різноманітні завдання тренінгу, державні службовці Солом'янського районного суду м. Києва працювали разом зі своїми тренерами, що давало можливість представникам обох професійних категорій отримати більш глибокий і часто зовсім новий досвід спільного вирішення управлінських проблем; презентувати один одному свої професійні можливості та розкривати свої особистісні якості (в рамках виконання спільних проектів, спрямованих на реалізацію професійних інтересів та інтересів публічного органу влади); долати певні стереотипи та бар'єри, які сьогодні існують у професійній взаємодії професійних груп та ін.

По-третє, представники обох груп у процесі виконання спільних професійно-групових завдань мали можливість висловити свої очікування щодо функцій та можливостей професійної групи та проаналізувати наявні здобутки в даному напрямку діяльності, існуючі резерви та ін.

У контрольній групі професійна підготовка державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування носила *традиційний характер* – вона здійснювалася окремо в кожній професійній групі та мала фрагментарний характер (розглядалися лише окремі теми з проблем командного менеджменту в рамках загальної соціально-психологічної підготовки).

Слід зазначити, що систему тренінгових програм для формування соціально-психологічної готовності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в конкурентоздатній управлінській команді було розроблено відповідно до структури методики дослідження (мотиваційний та особистісний компонент). Для когнітивного компоненту не було присвячено спеціального тренінгу, оскільки даний компонент формувався у процесі аналізу основних ключових понять менеджменту команд в рамках кожного із тренінгів.

Система тренінгових програм охоплювала такі тренінги: «Командоутворення та лідерство в управлінській діяльності»; «Формування та розвиток соціально-психологічної готовності публічних службовців конкурентоздатній управлінській команді»; «Тимбілдинг як сучасна технологія командоутворення в органах публічної влади».

У процесі реалізації тренінгових програм використовувалися такі *інтерактивні техніки:* міні-лекції; метод незакінчених речень; «мозкові штурми»; робота в професійних малих групах; робота в парах; групові дискусії; завдання з самодіагностики та самоаналізу; метод виконання творчих проектів, підсумкові завдання по кожній темі (з використанням техніки «хаос» та ін.) тощо.

Таблиця 3.1.

Рівень соціально-психологічної готовності публічних службовців (учасників експериментальної та контрольної груп) до роботи в конкурентоздатній управлінській команді (у %)

Рівень психологічної готовності публічних службовців до роботи в конкурентоздатній управлінській команді	Експериментальна група		Контрольна група	
	До формуючого експерименту	Після формуючого експерименту	До формуючого експерименту	Після формуючого експерименту
Низький	57,4*	22,2*	61,5	51,9
Середній	38,9*	42,6*	34,6	44,2
Високий	3,7*	35,2*	3,8	3,8

*p<0,01

В *експериментальній групі* в результаті формуючого експерименту відбулися такі позитивні зміни стосовно рівня розвитку соціально-психологічної готовності до роботи в конкурентоздатній управлінській команді: значно зменшилась кількість державних службовців, які мали низький рівень соціально-психологічної готовності; дещо збільшилася кількість державних службовців, які мали середній рівень соціально-психологічної готовності; значно збільшилася кількість державних службовців із високим рівнем соціально-психологічної готовності.

У *контрольних групах* також відбулися деякі зміни рівня соціально-психологічної готовності, але вони не є статистично значущими. Так, серед учасників контрольної групи спостерігалося деяке зменшення кількості слухачів із низьким рівнем соціально-психологічної готовності, деяке збільшення числа

учасників із середнім рівнем та навіть деяке зменшення кількості працівників із високим рівнем соціально-психологічної готовності.

Отже, розроблена нами система тренінгових програм реально сприяла підвищенню рівня соціально-психологічної готовності публічних службовців до роботи в конкурентоздатній управлінській команді органу публічної влади.

Висновки до розділу 3

Взаємозв'язок компонентів соціально-психологічної готовності публічних службовців до управлінської командної діяльності дали нам можливість зробити такі висновки: з підвищенням стажу роботи на даній посаді спостерігається підвищення орієнтації на *стиль діяльності* «тимбілдинг / *«команда».* Серед всіх досліджуваних зі стажем роботи на посаді до 1 року орієнтація на стиль «команда» (IX стиль) представлена лише у 5,6% фахівців; зі стажем 1-5 років – у 18,0%, зі стажем 5-9 років – у 38,9% досліджуваних.

Зі збільшенням віку спостерігається підвищення орієнтації на *стиль діяльності «команда».* на цей стиль орієнтовані 13,3% досліджуваних віком до 25 років, 15,4% – віком від 25 до 34 років, 19,0% фахівців – віком від 34 до 43 років. Серед фахівців, яким понад 43 років, цей процент значно вищий, і він складає 32,1%.

Коли команді потрібні фахівці, орієнтовані на персонал, можна залучати, як показують результати нашого дослідження, представників *VIII стилю («командний резерв-персонал»*). Так, серед наших досліджуваних цей резерв складають 11,5% фахівців віком від 25 до 34 років та 13,3% досліджуваних віком до 25 років.

Порівняльний аналіз орієнтації чоловіків та жінок на виділені нами *стилі «командного резерву»,* свідчить про те, що на *VI стиль («командний резерв-завдання»)* найбільше орієнтовані жінки, ніж чоловіки (43,6% проти 32,4% у чоловіків).

Таблиця 3.3

Взаємозв'язок між орієнтацією на персонал і на завдання у персоналу освітніх організацій та їх основними характеристиками конкурентоздатності

(Рівні орієнтації: Н –низький, С – середній, В – високий)

Характеристики конкурентоздатності																	
Спрямованість (Напрями) орієнтації	***Рів-ні***	*Потреба в досягненнях(в подальшому розвитку)*			*Потреба в незалежності (автономії)*			*Схильність до творчості (творчі здібності)*			*Вміння іти на розумний (зважений) ризик*			*Цілеспрямованість та рішучість*		
		Н	*С*	*В*	*Н*	*С*	*В*	*Н*	*С*	*В*	*Н*	*С*	*В*	*Н*	*С*	*В*
Орієнтація на персонал	*Н*	84,2*	15,8*	-	42,1	57,9	-	57,9**	26,3**	15,8**	63,2*	31,6*	5,3*	10,5	42,1	47,7
	С	59,4*	23,4*	17,2*	26,6	64,1	9,4	*20,3***	67,2**	12,5**	42,2*	40,6*	17,2*	14,1	51,6	34,4
	В	73,0*	24,3*	2,7*	27,0	54,1	18,9	27,0**	48,6**	24,3**	35,1*	43,2*	21,6*	10,8	37,8	51,4
Орієнтація на завдання	*Н*	-	100,0	-	100,0	-	-	-	100,0	-	-	100,0	-	-	-	100,0
	С	76,7	13,3	24,7	26,7	60,0	13,3	23,3	53,3	23,3	50,0	36,7	13,3	13,3	46,7	40,0
	В	65,2	24,7	10,1	29,2	60,7	10,1	30,3	55,1	14,6	41,6	40,4	18,0	12,4	46,1	41,6

**- $p<0,01$; *- $p<0,05$

Таблиця 3.4

Взаємозв'язок між орієнтацією на стиль діяльності „команда" у персоналу освітніх організацій та їх основними характеристиками конкурентоздатності

(Рівні орієнтації: Н –низький, С – середній, В – високий)

Стилі орієн-тації	Характеристики конкурентоздатності														
	Потреба в досягненнях (в подальшому розвитку)			Потреба в незалежності (автономії)			Схильність до творчості (творчі здібності)			Вміння іти на розумний (зважений) ризик			Цілеспрямованість та рішучість		
	Н	С	В	Н	С	В	Н	С	В	Н	С	В	Н	С	В
I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
II	100,0*	-	-	40,0	60,0	-	20,0*	60,0*	20,0*	60,0*	40,0*	-	20,0	40,0	40,0
III	78,*	21,4*	-	42,9	57,1	-	71,4*	14,3*	14,3*	64,3*	28,6*	7,1*	7,1	42,9	50,0
IV	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
V	68,8*	18,8*	12,5*	31,3	56,3	12,5	25,0*	62,5*	12,5*	56,3*	25,0*	18,8*	12,5	56,3	31,3
VI	56.3*	25,0*	18,*	25,0	66,7	8,3	18,8*	68,8*	12,5*	37,5*	45,8*	16,7*	14,6	50,0	35,4
VII	-	100,0*	-	100,0	-	-	-	100,0*	-	-	100,0*	-	-	-	100,0
VIII	77,8*	11,1*	11,1*	11,1	66,7	22,2	22,2*	33,3*	44,4*	33,3*	55,*	11,1*	11,1	33,3	55,6
IX	74,1*	25,9*	-	29,6	51,9	18,5	29,6*	51,9*	18,5*	37,0*	37,0*	25,9*	11,1	40,7	48,1

*- $p<0,05$

Водночас зафіксована більш висока орієнтація чоловіків, ніж жінок (8,8%проти 6,4% у жінок) на *VIII стиль («командний резерв-персонал»)* чоловіки вдвічі більше, порівняно з жінками, орієнтовані (на високому рівні) на виконання ролі *«Стратег-тактик»*.

47,1% чоловіків та 24,1% жінок орієнтовані на високому рівні на виконання «лідерських» ролей, це підтверджує *необхідність формування гетерогенних команд в органах публічної влади.*

70,0% опитаних працівників органів публічної влади, які мають стаж роботи понад 15 років, схильність до інноваційності представлена на середньому рівні розвитку, а високого рівня розвитку «схильності до інноваційності» взагалі не виявлено. З віком розвиток «потреби в досягненнях (подальшому розвитку)» збільшується.

Ефективному формуванню соціально-психологічної готовності публічних службовців до діяльності в конкурентоздатній управлінській команді істотно сприяє використання спеціальної системи тренінгових програм, а також використання інтерактивних форм навчання (міні-лекції, групові та індивідуальні «мозкові штурми», групові дискусії, індивідуальні творчі завдання, метод «творчих проектів» та ін., які були апробовані під час проведення навчальних занять з варіативної компоненти В-2.2 «Командоутворення та лідерство в публічній службі» в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка, який став правонаступником Національної академії державного управління при Президентові України.

ВИСНОВКИ

У процесі вирішення завдань кваліфікаційної магістерської роботи ми дійшли наступних **висновків**:

1. Теоретичний аналіз застосування тимбілдингу як інноваційного підходу в управлінні органів публічної влади сприяв зростанню конкурентоздатності управлінської діяльності публічних службовців. Досліджено, що вітчизняні науковці під управлінською командою розуміють групу фахівців, яка характеризується цілеспрямованою, узгодженою роботою по реалізації спільно визначених завдань та функцій управління органом публічної влади, поєднуючи різні знання, уміння та навички в процесі виконання командних ролей та використовуючи партнерські принципи взаємодії. Тому в науковій літературі визначення тимбілдингу може бути трактуватися як мала група, що вирізняється позитивною синергією спільної консолідованої діяльності, орієнтованої на розв'язання командних завдань; взаємодія між членами команди здійснюється на засадах компетентності, рольової доцільності та взаємно-розподіленої відповідальності. Міжособистісні взаємини є значимими, такими, що сприяють відчуттю психологічного комфорту та надають можливість особистісного зростання.

2. Конкурентоздатну управлінську команду можна визначити як вищий рівень розвитку управлінської команди**.** До найбільш суттєвих характеристик конкурентоздатної управлінської команди освітньої організації належать такі: кожен член команди – конкурентоздатна особистість; кожен член команди сприймає конкуренцію як імпульс для забезпечення ефективної управлінської діяльності органів публічної влади та для свого розвитку. Всі члени команди роблять акцент на постійне професійне та особистісне вдосконалення; намагаються підтримувати високий інтелектуальний потенціал (генерують нові, оригінальні ідеї, спрямовані на розвиток особистості та забезпечення умов для самореалізації); команда здатна визначати нові напрямки в діяльності органів публічної влади; команда здатна створювати конкурентоздатний продукт

`

(надавати освітні послуги високого рівня, розробляти особистісно-орієнтовані управлінські та освітні технології, створювати авторські навчальні програми тощо) та ін. В результаті діяльності такої команди організація має високий авторитет та неповторний імідж на ринку публічних адміністративних послуг.

3. Соціально-п*сихологічна готовність публічних службовців до роботи в конкурентоздатній управлінській команді* розуміється як система соціально-психологічних характеристик, необхідних для успішної командної роботи. Структура психологічної готовності містить такі основні компоненти: а) когнітивний (сукупність знань про сутність конкурентоздатної управлінської команди освітньої організації); б) мотиваційний (орієнтація на стиль діяльності «команда»); в) особистісний (розвиток таких рис конкурентоздатності, як потреба в досягненнях, схильність до інновацій, цілеспрямованість та рішучість, вміння йти на розумний ризик, потреба в незалежності). Обгрунтування методики проведення експериментального дослідження рівня соціально-психологічної готовності публічних службовців до управлінської командної діяльності забезпечило впорядкованість структури та змісту емпіричного дослідження.

4. Результати констатуючого етапу дослідження виявили *недостатній рівень розвитку основних компонентів соціально-психологічної готовності* публічних службовців до управлінської командної діяльності, зокрема: а) низький рівень знання основних понять менеджменту команд; б) недостатній ступінь орієнтації на стиль “команда”; в) низький рівень розвитку основних характеристик конкурентоздатності особистості.

5. Виявлено статистично значущий взаємозв’язок між основними компонентами соціально-психологічної готовності публічних службовців до управлінської командної діяльності до роботи в конкурентоздатній управлінській команді, зокрема:

5.1. Зафіксовано статистично значущий зв’язок між орієнтацією публічних службовців на стиль діяльності «команда» та основними характеристиками їх

`

конкурентоздатності: а) *позитивний зв'язок:* орієнтація на стиль діяльності «команда» більше проявляється у публічних службовців, які схильні до інноваційних змін, креативності та вміють йти на розумний (зважений) ризик; б) *негативний зв'язок*: орієнтація на стиль діяльності «команда» менше притаманна публічним службовцям, у яких більш вираженою є потреба в досягненнях та незалежності.

5.2. За результатами формуючого компонента з проблеми взаємозв'язку компонентів соціально-психологічної готовності публічних службовців до управлінської командної діяльності, нам вдалося з'ясувати, що підвищення стажу роботи на даній посаді спостерігається підвищення орієнтації на *стиль діяльності* «тимбілдинг / *«команда».*

6. Ефективному формуванню соціально-психологічної готовності публічних службовців до діяльності в конкурентоздатній управлінській команді істотно сприяє використання системи тренінгових програм, а також інтерактивних форм навчання (міні-лекції, групові та індивідуальні «мозкові штурми», групові дискусії, індивідуальні творчі завдання, метод «творчих проектів» та ін.), які були апробовані під час проведення навчальних занять з варіативної компоненти В-2.2 «Командоутворення та лідерство в публічній службі» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка, який став правонаступником Національної академії державного управління при Президентові України.

`

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аблязов Р. А. Командний менеджмент : навчальний. К. : Професіонал, 2008. 352 с.
2. Александрова О.С. Конкуренція як універсальний принцип соціального розвитку: соціально – філософський аналіз. Автореф. дис. канд. філос. наук: Запоріжжя, 2003. 16 с.
3. Барко В.І. Психологія управління персоналом органів внутрішніх справ (проактивний підхід) : Монографія. К.: Ніка-Центр, 2003. 448 с.
4. Барко В.І., Лісова О.Є. Побудова команди та лідерство в діяльності поліцейського управлінця: Робоча книга. Київ: Ніка-центр, 2001. 128 с.
5. Бердникова Е.А. Психологические особенности работы руководителей проектов в бизнес-структурах // Психология и социология в бизнесе: актуальные проблемы современности: Материалы Первого международного конгресса, 16-17 декабря 2005 года, Лицей БГУ, г. Минск. Мн.: Бестпринт, 2005. С. 100-101.
6. Беседина В.Н., Жиляева А.А. Повышение конкурентноспособности фирм // Специалист. 1998. № 2. С. 33-34.
7. Брик О.М. Особливості управлінської спрямованості менеджерів мережевого маркетингу. *Актуальні проблеми психології. Том 1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. Економічна психологія.:* Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. К.: Міленіум, 2003. Вип. 9. С. 100-103.
8. Бююль А., Цефель П. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей: Пер. с нем. / Ахим Бююль, Петер Цефель. СПб.: ООО «ДиаСофтЮп», 2002. 608 с.
9. Belbin, R.M. (2000) Management teams: Why they succeed or fail. Cambridge: Belbin Associates, 171 p.

`

10. Вэттен Д. А., Камерон К. С. Развитие навыков менеджмента. 5-е издание. / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. С. 581-633.
11. Гайда В. Л. Формирование команды // *Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов* / Сост. и общая редакция Л.В. Винокурова. СПб.: Питер, 2001. С. 477-500.
12. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Данелли Д.Х. Организации: структуры, процессы, результаты: Пер. с англ. 8-е изд. М.: Питер, 2001. 512 с.
13. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизаций и консультантам по управлению. Учебное пособие. М. Дело, 1999. С. 460-492.
14. Головнева И.В. Эффективный менеджер: «проблемные зоны» и новые технологии психологической помощи. *Психология и социология в бизнесе: актуальные проблемы современности* : Материалы Первого международного конгресса, 16-17 декабря 2005 года, Лицей БГУ, г. Минск. Мн.: Бестпринт, 2005. С. 73-76 с.
15. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. Львів: Бак. 2001. 624 с.
16. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі. Київ: Лібра, 1999. 270 с.
17. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб: Питер, 2001. 832 с.
18. Джей Р. Створіть сильну команду! Пер. з англ. Дніпропетровськ: Баланс-Клуб, 2002.168 с.
19. Елуфимова О.В. Корпоративный тренинг: обучающие, диагностические и управленческие возможности. *Психология и социология в бизнесе: актуальные проблемы современности*: Материалы Первого международного конгресса, 16-17 декабря 2005 года, Лицей БГУ, г. Минск. Мн.: Бестпринт, 2005. С. 107-108.
20. Зинкевич-Евстигнеева Т, Фролов Д, Грабенко Т. Технология создания команды. СПб.: Издательство «Речь», 2002. 216 с.

21. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Эффективная команда: шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать команду. СПб.: Речь, 2003. 128 с.
22. Зінкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д. Команда на рынке: стратегия и методы (руководство для эффективных команд). СПб.: Речь, 2003. 144 с.
23. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія. Київ: Ніка-центр, 2000. 332 с.
24. Карамушка Л. М., Чебатарьова О.А. Соціально – психологічний аналіз діяльності менеджерів середнього рівня управління українських організацій. *Актуальні проблеми психології. Том І. : Соціальна психологія*. Психологія управління. Організаційна психологія. К.: Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002. Вип. 4. С. 209-216.
25. Карамушка Л.М. Модель психологічного консультування керівників освітніх організацій з проблем управління. *Практична психологія в контексті культур:* Зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С.Костюка АПН України. К. 1998. С. 125-146.
26. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентноздатної управлінської команди як інноваційний напрям управління освітніми організаціями. *Освіта і управління*. 2004. Т. 7. № 1. С. 82-91.
27. Кларин М. В. Корпоративний тренинг от А до Я: Науч.- практ. пособие. М.: Дело, 2000. 224 с.
28. Коваленко М., Слободянюк Л. Кореляційний аналіз соціально-психологічних ролей в управлінській команді. *Психологія і суспільство*. 2002. № 2. С. 119-125.
29. Командоутворення та лідерство в публічній службі: опорний конспект лекцій дистанційного курсу для навчання здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” [А. В. Курилюк, Н. Б. Ларіна, А. П. Рачинський, С. К. Хаджирадєва]. Київ : НАДУ, 2020. 220 с. С.191-212.
30. Козубовский В.М. Управленческая «команда» учреждения образования в период кардинальных реформ. *Актуальні проблеми психології*. Том 1.:

Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. – К.: Міленіум, 2005. Вип.15. С. 65-70.

31. Кравцова Ю.В. Психологічні особливості орієнтації працівників комерційних організацій на виконання ролей в команді. *Актуальні проблеми психології*. Том 1.: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. К.: Міленіум, 2005. Част. 16. – С. 63-71.
32. Ларіна Н.Б., Ковбасюк К.В., Курилюк А.В. Зарубіжні тенденції застосування тимбілдингу в органах влади. Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві : зб. тез міжнар. круглого столу (08 лип. 2021 р.) / редкол. : Ольга Андрєєва, Ірина Криворучко, Наталія Ларіна ; за заг. ред. Лариси Комахи. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. 268 с. С. 88-89.
33. Ложкін Г.В. Команда як колективний суб'єкт спільної діяльності. *Соціальна психологія.* 2005. № 6. С. 52-58.
34. Лукашевич Н.П., Сингаевская И.В., Бондарчук Е.И. Психология труда: Учеб. пособие – 2-е узд., доп. и переработ. К.: МАУП, 2004. 112 с.
35. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой: Учебное пособие. – М.: Финпресс, НГАЭиУ, 1997. 356 с.
36. Люткевич О. Конкурентноспособность продукции и затраты на обеспечение ее качества / Экономика Украины. № 7. 1993. С. 9.
37. Майборода В.К., Майборода С.В. Роль керівника у формуванні етики державного службовця // Шляхи вдосконалення етики державних службовців (Матеріали науково-практичної конференції, м. Київ, 30 листопада 2002 року) За заг. ред. М.І. Рудакевич. К.: УАДУ, Американські Ради з міжнародної освіти : ACTR/ACCELS, 2002. С. 40-44.
38. Максвел Дж. Шеф и его команда. Харьков, ООО " Полиграф", 2001.140 с.

39. Максименко С.Д., Карамушка Л.М. Актуальні проблеми підготовки психологів в контексті європейської інтеграції(на шляху до підготовки та впровадження "Європейського диплому з психології"). *Актуальні проблеми психології. Том 1.: Соціальна психологія.* Психологія управління. Організаційна психологія – К.: Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України, 2003. Вип. 9. С. 3-6.
40. Митина Л.М. Психология развития конкурентноспособной личности. М.: Московский психолого – социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МОДЕК», 2002. 400 с.
41. Михайленко В.М. Особливості орієнтації керівників та працівників держадміністрацій. *Актуальні проблеми психології. Том 1.: Організаційна психологія.* Економічна психологія. Соціальна психологія: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. К.: Міленіум, 2005. Част. 16. – С. 72-75.
42. Мучински П. Психология, профессия, карьера. 7-е изд. СПб.: Питер, 2004. С. 310-334.
43. Новиков В.В., Фетискин Н.П. Цели и возможности психологии инновационного управления. *Психологический журнал*. 2002. № 3. С. 132 - 135.
44. Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение: Пер. с англ., под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб: Питер, 2000. – 448 с.
45. Основы предпринимательской деятельности. *Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент*. / Под ред. В.М. Власовой. М.: Финансы и статистика, 1995. 496 с.
46. Паркер Г., Кропп Р. Формирование команды: Сборник упражнений для тренеров. СПб.: Питер, 2002. 160 с.
47. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва. Навчальний посібник. Львів, 2001. 276 с.
48. Попова Е.Б. Конкуренция. Психология победы в бизнесе и жизни. СПб.: Питер, 2002. 256 с.

`

49. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. СПб: Изд-во «Речь», 2000. 298 с.
50. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г. С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2001. – 448 с.
51. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. М.: Аспект Пресс, 2002. 279 с. 284.
52. Рай Л. Развитие навыков эффективного общения. СПб.: Питер, 2002. 288 с.
53. Семикіна М. Конкурентоспроможність працівника та ціна робочої сили на ринку праці. Україна: аспекти праці. 1999. С. 8-11.
54. Сидоренко Е.В. Методы математической обработки в психологии. СПб.: ООО “Речь”, 2001. 350 с.
55. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар’єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. Ред.. Максименка С.Д., Карамушки Л,М. Зайчикової Т.В.. К.: Міленіум, 2004. 264 с.
56. Словарь инностранных слов – 7-е изд., перераб. М.: Русский язык, 1980. С. 224.
57. Словник іншомовних слів / За ред. О.С. Мельничука. – К.: Головна редакція Української радянської енциклопедії, 1977. 776 с.
58. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Издательство «Питер», 2000. 416 с.
59. Стив М., Грэм У., Эдди Н. В роли лидера успешной команды: Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002. – 180 с.
60. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. – СПб: Питер, 2001. 256 с.
61. Технології роботи організаційних психологів. Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: ІНКОС, 2005 – 363 с.

62. Ткач Р.В. Креативність як особистісна категорія та її роль у системі професійної підготовки конкурентноздатного спеціаліста. *Актуальні проблеми психології. Том 1.: Економічна психологія*. Організаційна психологія. Соціальна психологія: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. К.: Міленіум, 2005. Вип.14. С. 52-55.
63. Управлінська решітка Р. Блейка та Дж. Мутона. URL: https://stud.com.ua/61858/sotsiologiya/upravlinska_reshitka_bleyka_mouton
64. Файбушевич С.И. Принципы и методы командной работы в управлении персоналом. *Психология роботы с персоналом в трудах отечественных специалистов* . Сост. и общая редакция Л. В. Винокурова. СПб.: Питер, 2001. 512 с.
65. Фатхутдинов Р.А. Конкурентноспособность: экономика, стратегия, управление. М.: Инфрам. 2000. 312 с.
66. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: Экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Маркетинг, 2002. 892 с.
67. Фатхутдинов Р.А. Менеджмент конкурентоспособности товара. М.: ЗАО “Бізнес-школа Интел-Синтез“, 1995. 55 с.
68. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – М.: ЗАО “Бізнес-школа Интел-Синтез“, 1997. 304 с.
69. Хаджирадєва С.К. О. Гусєв, А. П. Рачинський. Інституціоналізація публічного управління в Україні: І-69 стан проблем та перспективи розвитку : монографія [С. К. Хаджирадєва, В. О. Гусєв, А. П. Рачинський та ін.] ; за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Київ : НАДУ, 2018. 248 с.
70. Хаджирадєва С.К., Рачинський А. П., Васильєва О.І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» ; за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.

71. Хаджирадєва С.К., Рачинський А. П., Васильєва О.І., Ларіна Н. Б., Курилюк А.В. Командоутворення та лідерство в публічній службі: навчально-методичні матеріали для навчання здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” [Хаджирадєва С.К., Рачинський А. П., Васильєва О.І., Ларіна Н. Б., Курилюк А.В.]. Київ : НАДУ, 2021. 120 с.
72. Хапілова В.П. Соціально-психологічні умови формування конкурентоздатності майбутніх менеджерів. *Актуальні проблеми психології. Том 1.: Організаційна психологія*. Економічна психологія. Соціальна психологія: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. К.: Міленіум, 2005. Част. 16. С.89-94.
73. Чернилевский Д.В., Филатов О.К. Конкурентноспособность будущего специалиста как показатель качества его подготовки. *Специалист.* 1997. № 1. С. 29 – 32.
74. Щедріна Т. Конкурентноспроможність, як її досягти? *Діловий вісник*. 1997. № 3. С. 18-19.
75. Щур С. Застосування рейтингового методу оцінки конкурентоспроможності при підборі кандидатів на керівні посади. *Економіст*. 1999. № 10. С. 71-76.
76. Щур С. Методика оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу // Україна: аспекти праці. 1999. № 7. С. 34-37.
77. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. СПб.: Питер, 2003. 501 с.
78. Aritzeta, A. Team-based working implementation in a cooperative. XII European Congress of Work and Organizational Psychology (May 12-15, 2005, Istanbul, Turkey) (Abstract 5-1, CD- ROM).
79. Cohen, S.G., Bailey, D.E. (1997) What makes teams work? Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. Journal of Management, # 23, pp.239-290.

80. Colautti, C., Russo, V., Cubico, S., Bellotto, M. The efficacy of virtual teams: psycho-social, organizational and institutional aspects. XII European Congress of Work and Organizational Psychology (May 12-15, 2005, Istanbul, Turkey) (Abstract 143-3, CD-ROM).
81. Dieterle, W.E., Wittich, A. Psychological coaching groups for nurses and ward teams – effects and benefits. IXth European Conference on Organizational Psychology and Health Care (October, 5-8, 2005, Dresden, Germany) P. 14.
82. Greenberg, J., Baron, R.A. (1997) Behavior in organizations. Understanding and managing the human side of work. – New Jersey: Prince-Hall International, Inc.P.187.
83. Karamushka, L.M. (1994). Perfection in the sphere of educational management in the Ukraine: experience, problems and prospects. Abstracts of 23rd International Congress of Applied Psychology (July 17-22, 1994, Madrid, Spain). P. 177.
84. Karamushka, L.M. (1997). Work and organizational psychology in the Ukraine. Official Newsletter of the European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP). Volum 7, No 3. P. 3-4
85. Karamushka, L.M., Maksymenko, S.D., Fil, O.A. Team-oriented management style as a factor of successful selection of team-members. I**X** European Congress of Psychology (July 3-8, 2005, Granada, Spain) (Abstract 4231, CD-ROM).
86. Meyer, J. *Performance and job satisfaction in virtual teams.* XII European Congress of Work and organizational Psychology (May 12-15, 2005, Istanbul, Turkey) (Abstract 22, CD-ROM).
87. Smith, P.B., Peterson, M.F., Shwartz, S.H., Karamushka, L.M. and others. (2002) Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior. A 47-Nation Study // Journal of cross-cultural psychology. Vol.33. 2002, #2, pp. 188-208.

`

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА

Інструкція: Шановний учасник дослідження! Дайте, будь-ласка, відповіді на наступні питання:

1. Як Ви розумієте сутність поняття «тимбілдинг» /«команда»?_____
   _____
   _____
   _____
   _____
2. Як Ви розумієте сутність поняття «управлінська команда»?_____
   _____
   _____
   _____
   _____
3. Які суттєві характеристики має «конкурентноздатна управлінська команда»? _____
   _____
   _____
   _____
   _____.

`

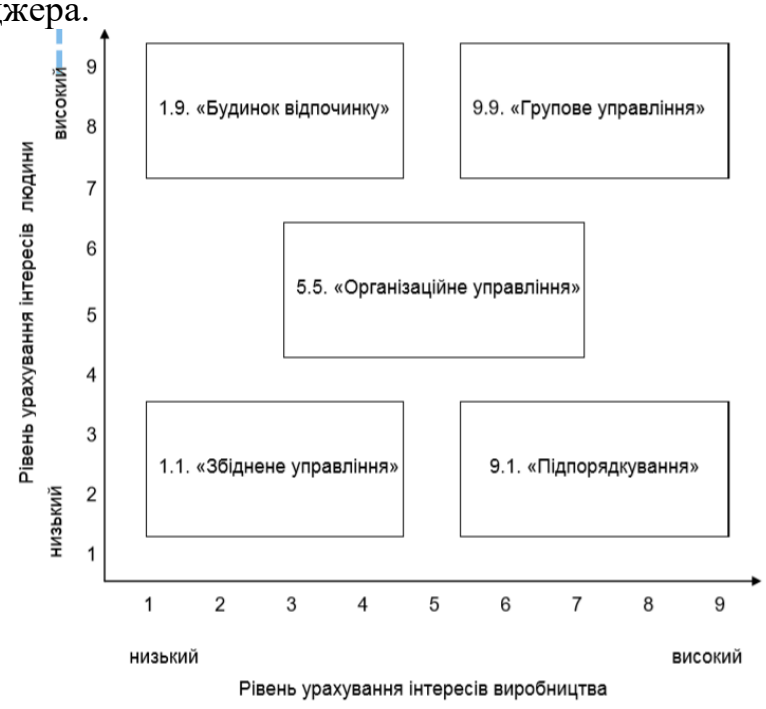
Додаток Б.1

Опитувальник Р. Блейка – Дж. Мутона “Орієнтація стилю діяльності менеджера”

Інструкція для організаторів дослідження. Вивчення стилю керівництва проводиться методом самооцінки методом експертної оцінки. За умови використання першого методу менеджер або працівник сам відповідає на поставлені в анкеті питання, за умови використання другого – на питання відповідають його підлеглі, керівники або працівники суміжних підрозділів та вище керівництво. Мінімальна кількість експертів – шість чоловік. Експертам пропонується відмітити номери тих тверджень, котрі, на їх думку, є справедливими стосовно цього менеджера.

Обробка й інтерпретація результатів:

1. Біля зазначених тверджень поставити "одиниці" там, де є відповіді "Завжди", "Часто", "Рідко" та "Ніколи".
2. Відповіді на питання "Завжди" або "Часто" (№ 2, 4, 6, 8, 14, 18), "Рідко" або "Ніколи" (№ 5, 10, 16) підсумувати й суму відмітити на шкалі "Орієнтація на персонал" управлінської решітки (див. Рис.1.1.).
3. Підрахувати решту "одиниць" і суму позначити на шкалі "Орієнтація на завдання".
4. Визначити на управлінській решітці точку координат стилю діяльності менеджера.



Управлінська решітка Блейка – Дж. Мутона «Орієнтація стилю діяльності менеджера»

`

5. Залежно від отриманих показників (від 1 до 9), які відображалися на векторах «Орієнтація на завдання» та «Орієнтація на персонал», респонденти визначали точку координат, яка відповідає одному зі стилів управлінської діяльності, запропонованих авторами методики [52]:

При інтерпретації отриманого результату можна орієнтуватися на такі характеристики стилю діяльності менеджера, запропоновані авторами методики.

Точка 1.1 – *«Збіднене управління»*. З боку керівництва проявляються зусилля, спрямовані на забезпечення мінімальної якості роботи, яка дає можливість уникнути звільнення.

Точка 9.1 – *«Підпорядкування»*. Відповідає такому стилю, при якому виробничий результат – все, а людина – в кращому випадку – виконавець. Моральний настрій, що панує в колективі, такого керівника не дуже хвилює.

Точка 1.9 – «Будинок відпочинку». Керівник в основу своєї діяльності покладає людські стосунки, створює "сімейну" атмосферу в колективі, але мало піклується про виконання виробничих завдань.

Точка 5.5 – *«Організаційне упарвління»*. Керівник знаходить баланс виробничої ефективності й морального клімату в колективі.

Точка 9.9 – *«Командне управління»*. Відповідає такому стилю керівництва, при якому менеджер прагне так побудувати роботу, щоб співробітники бачили в ній можливість самореалізації і підтвердження власної значущості.

`

Додаток Б.2

Опитувальник Р.Блейка-Дж.Мутона

Інструкція для учасників дослідження: Вам пропонуються твердження, що стосуються різних аспектів поведінки керівника. Проаналізуйте, будь ласка, наскільки ці твердження справедливі для Вас і відмітьте знаком "+" відповідний стовпчик.

№	Твердження	Завжди	Часто	Інколи	Рідко	Ніколи
1	Я дію як представник свого колективу					
2	Я надаю членам колективу повну свободу при виконанні роботи					
3	Я заохочую застосування однотипних засобів роботи					
4	Я дозволяю підлеглим вирішувати завдання на їх розсуд					
5	Я спонукаю членів колективу до більшої напруги у роботі					
6	Я надаю підлеглим можливість виконувати роботу так, як вони вважають найбільш доцільним					
7	Я підтримую високий темп роботи					
8	Я намагаюсь спрямувати зусилля людей на виконання виробничих завдань					
9	Я вирішую конфлікти, що виникають у колективі					
10	Я неохоче надаю підлеглим свободу дій					
11	Я вирішую сам, що і як має бути зроблено					
12	Я приділяю основну увагу показникам виробничої діяльності					
13	Я розподіляю доручення між підлеглими, враховуючи виробничу необхідність					
14	Я сприяю різним змінам у виробничому колективі					
15	Я ретельно планую роботу свого колективу					
16	Я не пояснюю підлеглим свої дії та рішення					
17	Я прагну переконати підлеглих, що мої дії та наміри - для їх користі					
18	Я надаю підлеглим можливість встановлювати свій режим роботи					

Додаток Б.3.

Тест на загальні здібності до публічного менеджменту (GET TEST) [110]

Інструкція для учасників дослідження: "Тест містить 54 твердження. Прочитайте уважно кожне твердження. Якщо Ви погоджуєтеся з твердженням, то в бланку відповідей у клітині обведіть „А", що розміщена під порядковим номером твердження, відповідь на яке Ви даєте. Відповідно, якщо Ви не погоджуєтеся з твердженням, обведіть у цій самій клітині літеру "В". У тексті не існує правильних чи неправильних відповідей. Свою думку висловлюйте вільно і відверто, лише в такому разі Ви отримаєте достовірні дані про свої психологічні особливості. Краще давати ту відповідь, яка першою спадає на думку. Час, відведений на виконання тесту – 10 хвилин. Якщо все зрозуміло, починайте давати відповіді".

Текст опитувальника

1. Я не проти виконувати рутинну роботу за умови, що вона добре оплачується.
2. Коли я визначаю для себе цілі, я обираю переважно складні цілі.
3. Я не люблю робити щось нове та нетрадиційне.
4. Здібні люди, які не досягають успіху, зазвичай не використовують шансів, які їм надаються.
5. Я рідко мрію.
6. Зазвичай я відстоюю свою точку зору, якщо хтось зі мною не погоджується.
7. Ти або щось вмієш, або не вмієш, зусилля тут не мають жодного значення.
8. Подекуди людям здається, що мої ідеї є незвичними.
9. Якщо я б хотів зіграти в азартну гру, я б зіграв у лотерею, а не в карти.
10. Мені подобаються важкі завдання, які розвивають мої здібності, а не ті, що мені легше вдаються.
11. Я надаю перевагу роботі з помірним гарантованим достатком, ніж роботі, виконання якої може принести збитки, якщо в мене щось не вийде.
12. Я люблю робити те, що мені до вподоби, не хвилюючись про те, що подумають інші.
13. У більшості випадків, якщо людям щось не вдається, то це пов'язано з невезінням.
14. Мені подобається пізнавати щось нове, навіть якщо це пов'язано з доланням труднощів.
15. Якщо в мене виникають проблеми з виконанням завдання, я його відкладаю і переходжу до іншого.
16. Якщо я планую, я завжди виконую накреслений план.
17. Мені не подобаються раптові зміни в моєму житті.
18. Я би пішов на ризик, якщо шанси на успіх були б 50 / 50.
19. Я більше розмірковую про теперішнє і минуле, ніж про майбутнє.
20. Якщо б у мене виникла добра ідея як заробити гроші, я позичив би необхідні кошти для того, щоб її втілити.

`

21. Працюючи у групі, я не проти того, щоб дати можливість кому-небудь керувати процесом.
22. Загалом люди отримують те, на що вони заслуговують.
23. Я не люблю здогадуватися.
24. Важливішим є добре виконана робота, ніж стосунки з людьми.
25. Я отримаю від життя все те, чого я хочу, якщо я буду виконувати накази тих людей, які мною керують.
26. Інші люди вважають, що я задаю багато запитань.
27. Якщо є можливість поразки, я не буду ризикувати.
28. Мене дратує, коли люди не приходять вчасно.
29. Коли я приймаю рішення, мені необхідно мати усі факти, незалежно від того, скільки часу буде необхідно витратити для цього.
30. Коли я виконую завдання, мені рідко потрібна допомога.
31. Неможливо досягнути успіху, якщо Ви не знаходитеся у відповідному місці в потрібний час.
32. Мені до вподоби виконання різноманітної праці, ніж дуже добре виконувати одну роботу.
33. Я краще б працював з людиною, яка мені подобається, але не дуже добре справляється зі своєю роботою, ніж з кимось, хто мені не до вподоби, хоча є хорошим професіоналом.
34. Успіх - це результат важкої праці, він не обов'язково пов'язаний з везінням.
35. Я люблю працювати за звичними схемами, не випробовуючи нові методи.
36. Перш ніж прийняти важливе рішення я дуже швидко зважую всі "за" і "проти", не витрачаючи багато часу на роздуми.
37. Я краще працюватиму над роботою як член команди, ніж братиму відповідальність на себе.
38. Я краще використаю можливість, яка зможе покращити ситуацію, ніж робити те, що мені буде одночасно подобатися.
39. Я роблю те, чого від мене очікують, та дію згідно інструкцій.
40. Для мене досягнути, що я хочу, мало пов'язано з везінням.
41. Мені подобається, коли моє життя є організованим і спланованим.
42. Коли я зіштовхнувся зі складним завданням, я більше думаю про успіх, ніж про можливу невдачу.
43. Я переконаний у тому, що усе те, що відбувається у моєму житті, значною мірою визначається іншими людьми.
44. Я у змозі впоратися з багатьма справами одночасно.
45. Мені важко усвідомлювати залежність від послуг, наданих іншими людьми.
46. Я рано встаю, пізно лягаю, та не їм для того, щоб виконати певну роботу.
47. Те, до чого ми звикли, краще, ніж щось невідоме.
48. Більшість людей вважає, що я впертий.
49. Невдачі людей рідко є результатом поганого планування.
50. Інколи в мене виникає стільки ідей, що я не знаю, яку з них обрати.
51. Мені легко розслабитися під час відпустки.
52. Я отримую від життя усе те, що я хочу, бо наполегливо працюю над цим.

`

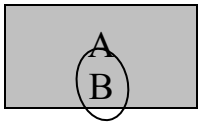
53. Мені легше адаптуватися до змін, ніж дотримуватися рутини.
54. Мені подобається розпочинати нові проекти, навіть якщо вони є ризикованими.

Бланк для відповідей

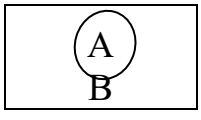
№ рядка 1	**46** А В	**37** А В	**28** А В	**19** А В	**10** А В	**1** А В
2	**47** А В	**38** А В	**29** А В	**20** А В	**11** А В	**2** А В
3	**48** А В	**39** А В	**30** А В	**21** А В	**12** А В	**3** А В
4	**49** А В	**40** А В	**31** А В	**22** А В	**13** А В	**4** А В
5	**50** А В	**41** А В	**32** А В	**23** А В	**14** А В	**5** А В
6	**51** А В	**42** А В	**33** А В	**24** А В	**15** А В	**6** А В
7	**52** А В	**43** А В	**34** А В	**25** А В	**16** А В	**7** А В
8	**53** А В	**44** А В	**35** А В	**26** А В	**17** А В	**8** А В
9	**54** А В	**45** А В	**36** А В	**27** А В	**18** А В	**9** А В

Обробка результатів

Підрахуйте Ваші бали. При цьому в кожному рядку, а їх у бланку відповідей є дев’ять, додайте собі 1 бал за “В” в сірій клітині,



а також оцініть в 1 бал, кожну обрану Вами позицію “А”, що припала на світлу клітину.



`

Напишіть загальну суму балів, з обраних Вами „А” і „В” по кожному рядку, і перенесіть у таблицю знизу.

Рядок 1.....	Рядок 2.....	Рядок 3.....
Рядок 4.....	Рядок 5.....	Рядок 6.....
Рядок 7.....	Рядок 8.....	Рядок 9.....

Тепер зробіть обрахунки з визначенням “ваги” п’яти секцій, що характеризують ту чи іншу підприємницьку рису, діагностика яких передбачена даним тестом.

Додайте:

бали рядка 1 до рядка 6 – Секція 1 .....

бали рядка 3 визначають – Секцію 2 .....

бали рядка 5 до рядка 8 – Секція 3 .....

бали рядка 2 до рядка 9 – Секція 4 .....

бали рядка 4 до рядка 7 – Секція 5 .....

Аналіз результатів

Кожна секція оцінює конкретну рису. Високий бал по кожній секції означає ступінь вираженість риси, яка оцінюється у цій секції.

Секція 1. Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)

Максимальний бал – 12, середній бал – 9.

Якщо Ви отримали велику кількість балів у цій секції, Ви наділені усіма або значною кількістю таких рис:

- завбачливість;
- самодостатність;
- оптимізм;
- енергійність;
- наполегливість та рішучість;
- зорієнтованість на результат (завдання);
- ретельність;
- самовпевненість.

Секція 2. Потреба в незалежності / автономії

Максимальний бал – 6, середній бал – 4.

Якщо Ви отримали велику кількість балів у цій секції, для Вас є характерним:

- робити щось не традиційне;

`

- працювати наодинці;
- робити усе по-своєму;
- говорити усе, що думаєте;
- не схилятися під тиском групи;
- проявляти впертість та цілеспрямованість;
- не піддаватися тиску наказів;
- вирішувати усе самостійно.

Секція 3. Схильність до творчості (творчі здібності / нахили)

Максимальний бал – 12, середній – 8.

Якщо Ви отримали високий бал, для Вас є характерним:

- виявляти схильність до нового, невідомого;
- мрійливість;
- здогадливість і розвинута інтуїція;
- очікування виклику, змагання;
- багато ідей;
- допитливість.

Секція 4. Вміння іти на розумний (зважений) ризик

Максимальний бал – 12, середній – 8.

Якщо Ви отримали високий бал, для Вас є характерним:

- адекватна оцінка власних можливостей;
- оцінка скоріше вигоди, ніж можливості поразки;
- діяти у умовах неповної інформації;
- прийняття складних, але досяжних цілей;
- не надто висока амбіційність.

Секція 5. Цілеспрямованість та рішучість

Максимальний бал – 12, середній – 8.

Якщо Ви отримали високий бал у цій секції, то Ви тяжієте до:

- не покладання на долю, випадок;
- співставлення результатів з прикладеними зусиллями;
- здатність контролювати свою долю;
- впевненість в собі і у своїх діях;
- творення власного успіху своїми руками;

`

- використання можливостей;

проявів значної наполегливості при досягненні поставленої мети.

Вкажить, будь-ласка, додаткові дані про себе.
1. стаж роботи на даній посаді _____;
2. вік ____;
3. стать _____;
4. освіта _____.

Щиро дякуємо Вам за участь в науковому дослідженні!

`

`