

УДК 658.3: 351/354

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Шведа Н. М.

*к.е.н., доцент, Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя, м. Тернопіль*

PRACTICAL ASPECTS OF TEAMWORK IN PUBLIC ORGANIZATION

Shveda N.M.

Анотація. Команда і ефективна командна робота дозволяють суттєво підвищити ефективність діяльності публічної організації. У статті досліджено суть команди та її типи, визначено принципи, що враховуються при формуванні команди. Автор окреслила переваги, які отримують як організація, так і працівник-член команди від процесу командотворення, а також проблеми, які можуть виникнути при командній роботі. В статті визначено відмінні риси команди, особливості командної роботи та ознаки ефективної команди. Досліджено етапи формування команди та особливості процесу командотворення.

Ключові слова: команда, командотворення, ефективність команди, командна робота, публічна організація.

Summary: Team and effective teamwork can significantly increase the efficiency of the public organization. The essence of the team and its types are investigated in the article, the principles are taken into account during forming a team are identified. The author outlines the advantages that the organization and the team member can receive from the team-building process, and the problems that may arise during teamwork. The article identifies the distinctive features of the team, the

features of teamwork and the characteristics of an effective team. The stages of team forming and features of the team building process are investigated.

Keywords: team, team building, team efficiency, teamwork, public organization.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими та практичними завданнями. Проблема підвищення ефективності роботи персоналу стоїть перед усіма галузями і сферами людської діяльності. Цими питаннями активно займалися фахівці з менеджменту, які розробили безліч теорій мотивації. Ці теорії дозволили покращити результати роботи організацій, проте дані покращення не мали такого ефекту у довготривалому періоді, на який сподівалися їх розробники. Саме тому і відбувався пошук нових методів вдосконалень праці персоналу. Одним із таких сучасних методів і стало формування команди.

Першочергово ідея командних методів роботи взята зі світу спорту, де дуже популярні саме командні види спорту, причому зрозуміло, що тут здобувають перемогу не завдяки окремим гравцям, а завдяки злагодженій роботі всієї команди. Ця ідея стала активно впроваджуватися в практику менеджменту в 60–70 роки ХХ ст. В наш час командотворення – це одна з найперспективніших моделей менеджменту, що забезпечує повноцінний розвиток організації в різних сферах діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Висвітленням загальних питань командної роботи займалися дуже багато як закордонних, так і вітчизняних вчених. Зокрема, загальними проблемами командної роботи присвячені роботи таких закордонних вчених, як: Дж.Р. Кемзенбер, К. Левіс-МакКлеар, Д.К. Сміт, М. Тейлор, І. Адезіс [1], Т. Базаров, І. Рибкін, Т. Пиркова [2], О. Голентовська [3], , В. Москаленко [7], Р. Муха [8] та інші. Цікаві праці по формуванню команди можна зустріти серед праць психологічного напрямку, наприклад у таких авторів як В. Горбунова [4], Ю. Сінягін [10] та інші.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Майже усі зазначені вчені займалися командами та підвищенням ефективності їх функціонування в сфері бізнесу чи сфері управління проектами. Праці щодо команд в публічних організаціях, зокрема в сфері державної влади чи місцевого самоврядування тільки починають з'являтися (наприклад, П. Книш [5], О. Кондратенко [6]). Саме тому ще багато питань залишилось не дослідженими. Багато керівників публічних організацій погоджуються, що команда дозволить покращити діяльність їх організацій, але як їх сформувати і як ними керувати вони не знають.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження суті, основних принципів формування команди, основних ознак ефективної команди та особливостей командотворення саме в публічній сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для успішного функціонування будь-якої організації, в тому числі і публічної, необхідні кваліфіковані працівники, бо персонал – найважливіша складова успіху. Адже скільки б власники не вкладали коштів у нові технології, якісну сировину, комфортні умови праці тощо, якщо немає належних працівників, то не варто говорити про ефективність організації. Завжди будуть нарікання з боку як працівників, так і клієнтів, конфлікти між посадовими особами і працівниками та ін. Дане твердження актуальне і для органів державної влади та місцевого самоврядування. Саме тому в умовах формування тенденцій оптимізації структурного й функціонального складу органів виконавчої влади в сторону зменшення стає важливим питання введення нових, більш досконалих форм і методів управління колективом.

Разом з тим, люди, приходячи на роботу, переслідують різні цілі, які рідко співзвучні з цілями організації. Проте публічній організації потрібно успішно функціонувати та розвиватися, що передбачає удосконалення кадрової політики та роботи. Це удосконалення веде до підбору більш ефективних працівників, що в свою чергу може привести до перетворення окремих працівників та робочих груп в ефективні команди.

Команда – це група креативних людей, згуртованих навколо одного лідера, що займаються спільною справою із задоволенням, сполучають свою особисту мету із загальною, і свідомо взаємодіють один з одним для її досягнення, а результатом їхньої справи є якісно новий продукт [8].

Якщо говорити про типи команд, то команди бувають перш за все спортивні, управлінські та виробничі (стосуються сфери бізнесу), політичні та у сфері державних служб (зокрема в політштабах, правоохоронних, рятувальних, військових, митних підрозділах, відділах органів державного, місцевого самоврядування тощо), освітянські (наприклад ті, що створюються задля введення інновацій у школах та вишах), наукові (йдеться про діяльність команд, здебільшого інтердисциплінарних та міжнародних за складом, що працюють над вирішенням різних наукових проблем) [4, с. 9-10].

Щодо інших сучасних тенденцій, то насамперед, це команди проектів – спеціальні об'єднання фахівців, що працюють над реалізацією певного проекту – розробкою та впровадженням антикризових заходів, маркетингової стратегії, створенням програмного продукту, реалізацією політичних, творчих акцій, благодійних волонтерських заходів [4, с. 10].

І наукові, і проектні команди можуть бути віртуальними, коли співпраця здійснюється через Інтернет, в онлайні, спільних документах. Дослідження таких команд центруються на проблемах комунікації, стосунків, лідерства, прийняття координованих рішень [4, с. 10].

Про необхідність створення команд в різних сферах людської діяльності та підвищення ефективності командної взаємодії сказано дуже багато. Проте багато нюансів залишилось поза межами уваги як теоретиків, так і практиків менеджменту. Особливо це стосується організації і ведення командної роботи в публічних організаціях, зокрема органах державної влади і місцевого самоврядування.

На нашу думку, покращення роботи публічних організацій тісно пов'язане з командним підходом. Командний підхід можна вважати одним із факторів організаційного розвитку, який стимулює впровадження

високоєфективного менеджменту. Адже команда державних службовців дає реальну можливість покращити і спростити вирішення різноманітних проблем через оптимізацію процесу прийняття рішень і підвищення їх якості, забезпечує зростання продуктивності, доцільності та ефективності від їх реалізації.

Потенціал командної діяльності можна побачити в успішному функціонуванні державної служби завдяки збільшенню інноваційних здібностей її складових шляхом створення творчої атмосфери, «множини ідей», перетворення певної групи працівників, які раніше працювали, не звертаючи уваги один на одного, у колектив односторонців й співників, які беруть на себе відповідальність за ефективне задоволення потреб громади і вирішення проблем громадскості. Фактично командний підхід можна назвати першим етапом впровадження інноваційності в систему державної служби.

Основні принципи, які варто враховувати при формуванні команди в публічній організації, подано нижче (рис. 1).

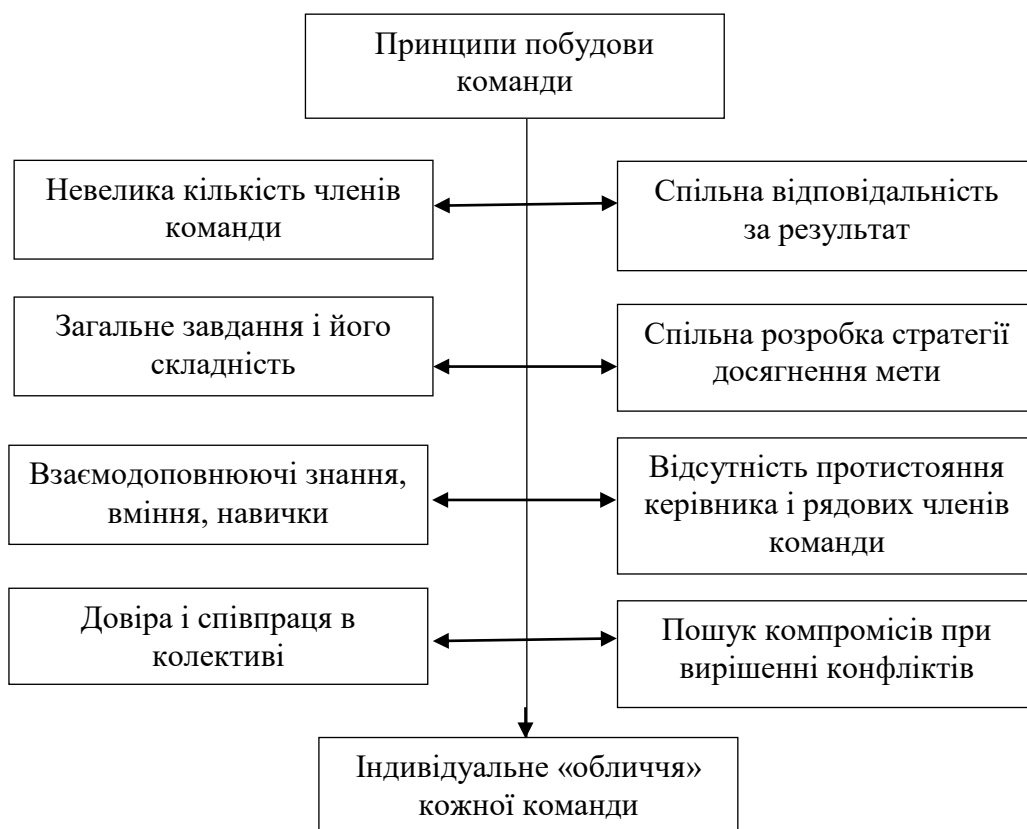


Рисунок 1 – Основні принципи побудови команди в публічній організації

Джерело: сформовано автором

1) Невелика кількість членів команди. Це твердження пов'язане із теорією управління групами, адже оптимальною вважають групу, до складу якої входить від 2 до 20 осіб. В цьому випадку можна говорити про певну кількість працівників, але їх не занадто багато і управлінський процес не занадто ускладнений і неконтрольований.

2) Загальне завдання і його складність. Зазвичай команді вважають за потрібне долучати такий тип завдань, які звичайній групі виконавців реалізувати практично неможливо. В цій рисі якраз і полягає доцільність створення команди, адже вона може добитися таких результатів, яких звичайними, традиційними зусиллями неможливо досягнути.

3) Взаємодоповнюючі знання, вміння, навички. Разом з тим команда – це не сукупність випадкових людей, об'єднаних безсистемно і непродумано. Щоб створити ефективно команду, її учасників потрібно ретельно підбирати. І тут важливими критеріями мають стати не лише психологічна сумісність, а й вміння працювати в команді, дослухатись до думки інших учасників, розуміти необхідність компромісів тощо. Разом з тим потрібно не забувати про професіоналізм, самостійність, готовність до викликів, вміння ставити мету і розробляти стратегію її досягнення. Фактично в членів команди мають бути дуже різноманітні знання, вміння і навички, які дозволять виконати поставлене завдання якнайкраще і в найкоротші терміни.

4) Довіра і співпраця в колективі. В команді ніколи не повинна звучати фраза «Це не мої обов'язки, справляйтесь самі, без мене». Головний постулат командної роботи звучить так: «Довіра і співпраця». Іншими словами в команді її учасники довіряють один одному, не чекають удару в спину, підстави, а навпаки, тісно співпрацюють при вирішенні поставлених завдань. Члени команди знають, що запитувати про невідоме в колег потрібно і отримаєш чесну відповідь. Але разом з тим, всі розуміють, що команда – це не одна «тяглова конячка», а всі решта тільки збирають вершки.

5) Спільна відповідальність за результат. Команда зазвичай має одну мету. Кожен учасник команди має свою частинку роботи і несе

відповідальність за свою роботу. Проте завжди слід пам'ятати, що отримання результату передбачає виконання всього завдання, а не окремих його частин. Саме тому члени команди повинні розуміти, що вони відповідають не за виконання всього етапу роботи, а за всю роботу. І підхід «Чого ви питаєте в мене, я свою роботу зробив» тут недоречний.

6) Спільна розробка стратегії досягнення мети. Керівник команди перед її членами ставить завдання і роз'яснює, яких результатів він очікує, а команда має самостійно розробляти стратегію досягнення результатів. Це означає, що члени команди обговорюють які роботи потрібно зробити для досягнення мети, як їх розподілити між виконавцями, встановлюють часові межі та визначають форму представлення результатів. Під час такого обговорення може бути багато думок, дискусій, суперечок, проте потрібно шукати компроміс для успішного виконання завдання.

7) Відсутність протистояння керівника і рядових членів команди. Якщо говорити про команду, то її керівник і члени – партнери, які хочуть досягнути успішної реалізації поставленого завдання. Разом з тим керівник не керує і диктує свою волю, а є організатором, помічником, регулювальником тощо. Тобто керівник і члени команди разом працюють для досягнення поставленої мети, а не виявляють хто головніший і хто кому повинен підкорятись.

8) Пошук компромісів при вирішенні конфліктів. Під час роботи, особливо на етапі розробки стратегії виконання завдання можуть виникнути конфлікти. Проте ці конфлікти потрібно не ігнорувати і чекати, що проблема зникне сама по собі, а потрібно шукати компроміс, який умовно задовільнить всі сторони суперечки. Крім того, конфлікти і їх вирішення мають залишитись в професійній площині, а не переходити на особисті звинувачення і обговорення.

9) Індивідуальне «обличчя» кожної команди. Кожна команда з часом починає мати індивідуальний характер. Можна говорити про характерні риси поведінки її членів, стиль одягу, особливі жарти чи фрази, спільні спогади

тощо. Проте цю індивідуальність з продовженням часу існування команди починають помічати оточуючі. Саме ця індивідуальність показує, що ці працівники належать до команди. Можна сказати, що вона відрізняє членів команди від інших.

Таким чином, команда – це невелика кількість співробітників, які володіють взаємодоповнюючими знаннями, вміннями, навичками і зусилля яких сконцентровані на загальному завданні. Щоб вирішити це завдання, що має істотне значення для успіху всієї організації, члени команди ставлять цілі, які треба досягти, і розробляють робочу стратегію, за яку вони беруть на себе спільну відповідальність.

Формування і функціонування команди в публічній організації супроводжуються певними труднощами, пов'язаними із ієрархічністю в системі управління виконавчої влади, що визначає її закритість, обмеженість делегування повноважень лідером, його персональну відповідальність за реалізацію прийнятих рішень. Тому, запроваджуючи командний стиль роботи, керівнику не варто забувати про такі нюанси.

1. Не всі працівники і не завжди готові брати відповідальність не лише за власні результати, а й за командні, оскільки багатьом працювати, не приймаючи рішень, а лише виконуючи вказівки «згори», набагато зручніше та спокійніше.

2. Керівник наперед не може визначити правильність розподілу завдання між членами команди. Таке твердження особливо актуальне для «молодих» команд, адже лише з часом керівник дізнається про переваги та недоліки кожного члена команди, про його резерви та труднощі, з якими йому буде складно боротись. Окрім того, в працівників можуть виникати і особисті проблеми, які можуть перетворити навіть найкращого працівника на відстаючого і безвідповідального.

3. Створюючи команду, керівник має усвідомити, що він витратить багато часу на узгодження різних нюансів з усіма учасниками команди. А в умовах динамічної зміни ситуації потрібне швидке узгодження та дії. Тому поділ

рішень на ті, що приймає керівник, і на ті, що приймає і реалізовує команда, навряд чи посприє позитивним результатам.

4. Відсутність «спільної» мови – через відсутність у всіх потенційних учасників команди загальної «картини», загальних навиків і методів роботи, а також бажання співпрацювати команда може не сформуватися. Крім того, відсутність «спільної мови» в процесі розподілу завдань і їх виконання може призвести до великої кількості конфліктів, які часто з дрібязкових можуть переростати в серйозні і призводити до руйнування команди, а з часом і до руйнування організації.

Але якщо вдасться сформувати команду, то публічна організація отримає такі результати:

1. Можливість досягати дуже високих показників роботи, адже зазвичай команди працюють над виконанням таких завдань, які звичайному колективу чи робочій групі не під силу.

2. Появу нестандартних ідей для розв'язання проблем і шляхів досягнення мети.

3. Можливість безпроблемної перебудови роботи всієї публічної організації.

4. Здатність опиратися кризам і застосовувати найкращі варіанти вирішення проблем, що виникають в умовах змін.

Рядові працівники, беручи участь в роботі команди, отримають такі результати:

1. Підтримку членів команди як з боку колег, так і з боку її керівника.

2. Реалізацію потреби у причетності, самовираженні і активності.

3. Можливість кадрового росту.

Разом з тим, всі розуміють, що процес формування команди – тривалий, але вартує всіх потрачених зусиль. Тому в першу чергу ініціатива має йти «згори», але працівники публічної організації мають її підтримати.

Зосередимось на особливостях функціонування команди публічної організації. Якщо розглядати стиль роботи і взаємодії команди, то основними

пунктами, на яких він ґрунтується мають стати довіра в команді і співпраця між її учасниками. Саме з цього твердження і випливає головний принцип командної взаємодії: «Людяма можна довіряти, люди можуть допомагати». Це пов'язано з тим, що перед командою ставлять одну важливу ціль і її можна досягнути лише спільними зусиллями, допомагаючи один одному і довіряючи один одному виконувати ту чи іншу частину того самого завдання.

Коли люди працюють, як злагоджена команда, у них є одна спільна справа і мета, вони всі разом думають над тим, яким способом краще досягнути бажаних результатів, всі разом виконують, хоча кожен свою роботу, але у підсумку спільну справу, кожен знає, за що він відповідає, і при цьому допомагає іншим у випадку виникнення певних труднощів.

В команді можуть бути формальний і неформальний лідери. В ідеальній ситуації ці лідери – це одна і та сама особа, тому що в протилежному випадку порушується принцип єдиновладдя, що призводить до конфліктів. Саме тому керівники публічної організації повинні застосовувати так зване ситуаційне лідерство при виконанні різнопланових завдань, що веде до зниження гостроти конфлікту між формальним і неформальним лідером. Разом з тим дружна команда розуміє: «головний ти – підтримуємо тебе, буду головний я – знаю, що моя влада буде підтримана усіма».

У команді відносини зазвичай живі, особисті, близькі, а не формальні, як з чужими. Члени команди часто дружать між собою, спілкуються в позаробочий час, мають спільні хоббі тощо. В зв'язку з цим спілкування в команді легке і невимушене, при цьому кожен готовий допомогти іншому, відсутня зневага і байдужість.

У команді прийнята відкритість, тут можна і потрібно задавати запитання і отриманим відповідям можна довіряти. У спрацьованій команді не прийнято обдурювати один одного. В цьому контексті істинним є твердження «Мої колеги - чесні люди; їх слова не несуть подвійного сенсу; підстави не буде».

Щоб досягти поставленої мети, команда повинна в якості одного з перших кроків при виконанні завдання узгодити спільну стратегію роботи. В

чому вона полягає? Перш за все, потрібно визначити, що потрібно зробити для досягнення мети і, по-друге, завдання повинні бути розподілені відповідно до індивідуальних здібностей членів команди. Окрім того, варто скласти графіки виконання роботи, передбачити «вузькі» та проблемні місця при виконанні завдань. Це дозволить уникнути неоднозначності в трактуваннях і розумінні суті завдання, неохоплених видів робіт та незрозумілості із відповідальністю.

Ще одним важливим кроком до початку роботи має стати обговорення організації процесу взаємодії в команді і «правил гри», потрібних команді для співпраці. Цей процес часто протікає непросто і буває пов'язаний з конфліктами, тому що кожен має свою точку зору і вважає її найкращою. З часом члени команди «притираються» один до одного, і розуміння правил і оптимальності моменту та стилю поведінки стає інтуїтивним.

Як можна дізнатися, чи дійсно з будь-якої робочої групи сформувалася справжня команда?

По-перше, команда створює свою «індивідуальність», тобто вона може мати свою мову, свої жарти, свої історії, які не до кінця зрозумілі оточуючим, оскільки їх можна зрозуміти тільки з контексту спільно пережитого. Фактично команда має свою емоційно забарвлену історію розвитку, засновану на успіхах і поразках, радісних і сумних подіях. З цієї історії і випливають власні правила поведінки, власний стиль роботи, а іноді навіть власний стиль одягу.

По-друге, хорошу команду впізнають також по інтенсивній роботі та ентузіазму її членів, при цьому високий ступінь ідентифікації іноді здається оточуючим дивним. Члени команди відкрито показують всім, що вони працюють не тільки і не стільки за зарплату, не тільки в рамках офіційно встановленого робочого часу, а до повного виконання запланованого на сьогодні. Вони показують, що вважають завдання амбітним, радіють як досягнутим результатам, так і зростанню своєї компетентності або залученню колег в команду.

По-третє, важливим показником успішного розвитку команди є не лише виконання завдання і досягнення мети, а саме висока якість досягнутих

результатів. Хороші команди працюють краще і швидше, високоефективні команди досягають таких результатів, які спочатку ніхто не вважав можливими.

Разом з тим, головним завданням керівника публічної організації є не просто створити команду, а створити ефективну команду, тому що лише в цьому випадку можна отримати всі переваги від командної роботи. Ефективній команді притаманні загальноприйняті критерії ефективності будь-якої організаційної структури. До них відносять [13, с. 348]:

1. Відповідність обсягу виконуваних робіт кількості виконавців.
2. Зосередження на кожному щаблі управління (ланці) об'єктивно необхідних функцій і прав для їхньої реалізації.
3. Відсутність паралелізму та дублювання функцій.
4. Оптимальне поєднання централізації і децентралізації працівників, функцій, прав, відповідальності.
5. Дотримання норм керованості, тобто кількості виконавців, що припадає на одного керівника їхньої діяльності.
6. Ступінь надійності, оперативності, гнучкості, адаптованості, економічності, ефективності виробництва й управління, самостійності й відповідальності виконавців за результати справи.

Окрім того, можна назвати і специфічні риси, які властиві тільки команді. Перш за все, це націленість всієї команди на високий кінцевий результат, ініціатива і творчий підхід до вирішення завдань. Іншими рисами ефективної команди можуть бути висока продуктивність роботи та орієнтованість на пошук кращого варіанту рішення проблеми і виконання завдання, активне і зацікавлене обговорення виникаючих проблем, в якому беруть участь всі члени команди.

Таким чином, ефективною можна назвати таку команду, в якій [9, с. 122]:

- для членів команди характерне єдине уявлення про цілі, завдання та перспективи розвитку;
- єдиний лідер, визнаний командою;
- наявні єдина система цінностей та єдність правил для членів команди;

- члени групи прислухаються один до одного;
- кожен член команди має власну зацікавленість в досягненні командних цілей, що веде до досягнення власних цілей, які є збалансовані із загальнокомандними;
- неформальна і відкрита атмосфера;
- в обговоренні принципів питань беруть участь всі члени групи;
- в ході обговорення заохочується як висловлювання ідей, так і вираження почуттів;
- рішення ґрунтується на одностайності, а не на голосуванні більшості;
- конфлікти і розбіжності між членами групи центруються навколо ідей і методів, а не особистостей і відносин між ними.

Процес створення команди складний і тривалий. Ефективна команда не створюється за декілька днів і з випадкових працівників. Для цього керівники організацій докладають значних зусиль. Тімбілдинг, або командотворення (англ. *teambuilding* – побудова команди) – термін, що часто використовується в контексті бізнесу й може бути застосованим до широкого діапазону дій для створення та підвищення ефективності роботи команди.

Командотворення – побудова ефективної команди, створення групи людей націлених на досягнення єдиного результату, працюючої злагоджено, як єдиний організм; процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали [9, с. 121].

Опираючись на твердження, що сама ідея командної роботи сконцентрована на пошуку шляхів підвищення ефективності спільної діяльності, – то головною метою командотворення є створення таких умов, які б вели до зростання продуктивності та загальної ефективності команди. Проте серед науковців виникає дискусія, що в цьому твердженні головне: чи результат, який потрібно досягнути, чи люди, які його досягають. Так, одні командотворці наголошують на тому, що орієнтуватись треба на результат діяльності й лише на нього, а, отже, командотворення – це ніщо інше, як стратегія, тактика та

технологія досягнення цього результату. Інші пропонують поглянути на проблему з іншого боку, тому що результат – то лише наслідок гарних взаємин та самопочуття членів команд, а отже, і розвивати треба саме це – узгоджувати ролі, цінності, створювати умови для взаємоповаги та особистісного зростання [3; 4, с. 23].

Отже, є два тенденційно відмінні підходи до командотворення. Перший охоплює моделі, орієнтовані переважно на результат діяльності команд та технологію його досягнення, другий – на суб'єктів діяльності, а саме – на взаємини у команді та реалізацію потенцій кожного із її членів, через що, власне, і має зростати продуктивність. Багато науковців підтримують третій варіант, в якому підходи інтегруються, а моделі командотворення вибудовуються на перетині площин результативності діяльності та гармонії взаємин і реалізації потреб особистісного зростання [3; 4, с. 23].

Якщо розглядати етапи формування команди, то формування команди в організації [6, 8] дещо відрізняється від формування команди в проекті [7]. Ця різниця помітна перш за все у тому, що проект має точку початку і точку завершення, після якої склад команди може суттєво змінитись або команда може взагалі бути розформованою, в той же час, як організаційні команди зазвичай досить сталі, і їх склад може практично не змінюватись від завдання до завдання. Саме тому для публічної організації основними етапами формування команди можуть бути [9, с.120]:

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

На етапі підбору членів команди важливим є усвідомлення необхідних для членів команди якостей і навиків. Зазвичай навички включають професійні (ті, які дозволять виконувати отримане завдання з професійної точки зору),

методичні (тобто навички, що дозволяють побудувати власну і командну роботу методично правильно та допомагають команді аналізувати проблеми, генерувати ідеї, приймати рішення, організувати робочі процеси і відповідним чином представляти результати зовні) та соціальні (вміння спілкуватися один з одним, бути неконфліктними і виважено балансувати між здатністю критикувати і готовністю допомогти). особистості.

До найважливіших особистісних характерних рис членів команди відносять:

- професіоналізм;
- мотивація;
- комунікабельність;
- професіоналізм + мотивація + комунікабельність [9, с.120].

Перетворення групи людей у команду – завдання як командного лідера, так і керівника організації. Лідерство необхідне для того, щоб перетворити групу людей в силу, що може стати стійкою і довготривалою конкурентною перевагою публічної організації. Група людей перетворюється в команду, коли у них є спільне бачення майбутнього, спільні завдання і, найголовніше, бажання досягти поставлених сміливих цілей.

Важливим завданням керівника команди є вміння підібрати людей. Але все це не означає, що, набравши необхідних людей за знаннями, вміннями, навичками, особистісними якостями і виконуваними ролями, команда вже готова. Якраз наступним етапом і є створення з групи людей команди, їх згуртування. При цьому найбільш важливим аспектом діяльності керівника стає вміння створити командний дух.

На наступному етапі потрібно зробити так, щоб люди все однаково розуміли і правильно виконували. В "імітаційних" умовах відпрацьовується загальний понятійний простір (люди повинні розуміти речі однаково), особливості взаємодії, розуміння мотивації, її створення і т. д. Результатом є злагодженість у роботі, згуртованість, різке підвищення мотивації до роботи і сама якість цієї роботи [9, с.121].

Проте, в будь-якому випадку, складовими процесу командотворення є [12]:

1. Формування й розвиток навичок командної роботи (team skills)

2. Формування командного духу (в англійській літературі — team spirit), тобто сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення співробітників до колег й організації

3. Формування команди – механічні дії з підбору, оптимізації структури команди й функціонально-рольового розподілу

До навичок командної роботи входять такі:

- гармонізація спільної мети з особистими цілями;
- прийняття відповідальності за результат команди;
- ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) й гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання;

- конструктивна взаємодія та самоврядування;

- прийняття єдиного командного рішення й узгодження його з членами команди.

Розвиток командного духу – це комплекс заходів, спрямованих на:

- посилення почуття згуртованості, формування стійкого відчуття «ми»;
- розвиток довіри між співробітниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей одне одного;

- створення мотивації на спільну діяльність;

- створення досвіду високоефективних спільних дій;

- підвищення неформального авторитету керівників;

- розвиток лояльності учасників програми у ставленні до організації.

Формування команди – включає комплекс заходів, які передбачають:

- ефективне використання сильних сторін складу команди;

- розподіл ролей в команді для оптимального досягнення результатів;

- формування нової структури внаслідок злиття, поглинення або реструктуризації підприємства;

- створення робочої обстановки під час формування проектних команд;
- налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів.

Під тимбілдінгом розуміють корпоративний захід, спрямований на увімкнення командної взаємодії, відчуття підтримки та довіри між учасниками [11]. Зазвичай це короткий (від 2 годин до 3 днів) захід щодо поліпшення роботи в команді: корпоративні програми, мотузковий курс, корпоративні свята, корпоративне волонтерство й корпоративна благодійність. Ці заходи можна як проводити самотужки (перед початком склавши сценарій і попрацювавши з кадровиком і психологом), так і звернутись до спеціалізованих агенцій.

Часто під категорію заходів, які приводять до ефекту командотворення, відносять різні святкування, наприклад, дня народження співробітників, дня народження компанії, Нового року і т.д. Одним з ефектів таких заходів стає загальна згуртованість колективу, що є складовою роботи з командним духом.

Разом з тим, популярні технології командотворення часто підлягають критиці [4, с. 27-30]. Зокрема, їх критикують через невелику кількість ролей (з точки зору їх достатності), які виконують гравці; через базування їх не на справжній, реальній діяльності команди (вони є своєрідним симулятором); через спрощення як дійсності, так і ролі членів команди; через недостатність психометричної обґрунтованості основного діагностичного інструменту; через недостатність теоретичних засад. Окрім того, статистична перевірка ефекту пригодицтва у командотворенні свідчить про недостатність підстав вважати, що екстрим стимулює зростання продуктивності діяльності чи гармонізацію стосунків між членами команди. Тут можна вважати, що ефект, пов'язаний із новими враженнями та пізнанням інших за межами звичної діяльності та носить короткотерміновий характер.

Таким чином, суть командотворення в публічній організації полягає у формуванні команди та вироблення командного духу, формуванні навичок ефективної роботи в команді, вироблення вміння працювати в команді,

виявлення неформальних лідерів колективу, які можуть його згуртувати, і створення атмосфери неформального спілкування.

Висновки даного і перспективи подальших досліджень. Отже, команда і командні методи роботи є сучасним інструментом менеджменту, які дозволяють організації ефективно виконувати свою місію і досягати поставлених цілей. Проте успішна команда – це тяжка щоденна праця і великі зусилля, як зі сторони лідера команди чи керівника організації, так і зі сторони членів команди. Саме тому не потрібно зупинятися лише на моменті досягнення цілі – створення ефективної команди, а шукати нові інструменти підвищення ефективності командної взаємодії, посилення відчуття згуртованості і розвитку команди. Це і є напрямки подальших досліджень.

Література:

1. Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные. Пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2009. 199 с.
2. Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С. Управленческие команды и их формирование. Современный кадровый менеджмент. Вып. 1. Москва: ИПКГосслужбы, 1997. – С. 51 – 67.
3. Голентовська О. С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення. Наука і освіта. №5. 2014. С. 24-30. URL: http://eprints.zu.edu.ua/13535/1/Holentovska_2014.pdf
4. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 380 с.
5. Книш П.В. Технологія командотворення в системі державної служби. *Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «Управління»*. Випуск 2, 2014. С. 209-218.
6. Кондратенко О.М. Технологія формування управлінської команди державних службовців. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej3/txts/DERJAVNA%20SLUJBA/03-KONDRATENKO.pdf>
7. Москаленко В.О. Сучасні підходи до формування команди проекту. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20799/1/3.pdf>
8. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>

9. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с. С. 119-122.
10. Синягин Ю. В. Психологические механизмы формирования руководителем управленческой команды : монография. Москва : Радио и связь, 2001. – 250 с.
11. Сорокун А. Тімблдінг: розвага чи ефективний HR-інструмент? Кадровик України. 2019. №12. URL: <https://profprensa.com/articles/timbilding-rozvaga-chi-efektivnii-hr-instrument>
12. Тимблдінг. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B8%D0%BC%D0%B1%D1%96%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3>
13. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.