

підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA), неможливо здійснити без консолідації суспільства навколо спільної об'єднуючої цілі. Тому завданням дослідження є розкрити роль застосування тимбілдингу як інноваційного підходу в управлінні персоналом на публічній службі в Україні прикладі зарубіжних інституцій, функціями яких передбачено удосконалення колективних та групових методів організації праці, задля покращення якості надання публічних та адміністративних послуг, управлінської компетентності, професійного та особистісного зростання публічних службовців.

Ключові слова: публічні службовці, публічна служба, державне управління, реформування державного управління, інноваційний підхід тимбілдинг, командоутворення, управління персоналом, управління людськими ресурсами.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Основним напрямом у реформуванні державного управління є реформа публічної служби, яка в свою чергу модернізує аспекти управління людськими ресурсами. Адже успіх реформи значною мірою залежить від якості організації праці в публічних інституціях, яку мають забезпечувати сучасні та ефективні служби управління персоналом. Для результативного виконання покладених на них завдань доцільно впроваджувати в роботу сучасні методи та інструменти управління людськими ресурсами, розвивати організаційну культуру. Застосування тимбілдингового підходу направлено на створення ефективної команди як середовища консолідованої та злагодженої праці, оптимального використання ресурсів та можливостей її учасників задля удосконалення якості надання адміністративних послуг у сфері публічного управління та адміністрування, професійного та особистісного зростання публічних службовців.

Реформування системи публічного управління реалізується з врахуванням Європейських стандартів належного адміністрування, створених Програмою підтримки вдосконалення врядування та

менеджменту (SIGMA) та опублікованих у документі «Принципи державного управління». Ця декларація включає систему принципів і критеріїв щодо оцінки державного управління, які засновані на міжнародних стандартах та вимогах, а також кращого досвіду держав – членів ЄС та країн Організації економічного співробітництва та розвитку [41].

Для реалізації зазначених принципів Національним агентством України з питань державної служби було прийнято ряд нормативно-правових документів, які визначають конкретні кроки щодо продовження становлення професійної, доброчесної, політично нейтральної публічної служби, діяльність якої направлена на захист інтересів громадян. А саме: Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 роки [2]; Стратегію реформування державного управління України на період до 2021 року [25]; Концепцію запровадження посад фахівців з питань реформ; Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах [18]; Концепцію запровадження посад фахівців з питань реформ [19]; Концепцію реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [20], які спираються на інформаційно-статистичні документи та наукові розвідки.

Тому дослідження проблеми застосування тимбілдингу як інноваційного підходу в управлінні персоналом на публічній службі передбачає удосконалення колективних та групових методів організації праці, є актуальним, викликане вимогами часу та світовими глобалізаційними процесами. Тему включено до навчальних програм для студентів другої вищої освіти за рівнем «магістр» закладів вищої освіти зі спеціальностей «Публічне управління та адміністрування», «Державна служба» «Управління персоналом» та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як показує аналіз наукової літератури з питань тимбілдингу, що особливості діяльності команд знайшли відображення у працях багатьох учених. Зокрема,

перші наукові дослідження були здійсненні у зарубіжній психології щодо ідеї створення команд і розроблялася такими вченими як: М. Белбін, Р. Блейк, Д. А. Веттен, М. Геллерт, К. С. Камерон, Дж. Мутон, К. Новак, Р. Рое, М. Уест, К. Фопель та ін.

Окремі аспекти формування команд у вітчизняній управлінській сфері досліджували В. Барко, Л. Карамушка, М. Коваленко, Г. Ложкін, С. Максименко, В. Михайленко, В. Міляєва, О. Філь, С. Хаджирадєва та інші автори. Доробки присвячені психологічним та організаційним особливостям діяльності команд у системі державного управління, бізнесі, освітніх організаціях, спорті та ін. на матеріалах діяльності українських організацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дослідити та розкрити зачимість застосування тимбілдингу як інноваційного підходу в управлінні персоналом на публічній службі в Україні, функцією якого передбачено удосконалення колективних та групових методів організації праці, викликаних вимогами часу та світовими глобалізаційними процесами задля покращення якості надання публічних та адміністративних послуг, професійного та особистісного зростання публічних службовців.

Виклад основного матеріалу дослідження. Доцільно відмітити, що традиційний підхід в управлінні організаціями та управлінні персоналом привертав увагу науковців та практиків щодо здійснення контролю над людьми, досягнення стабільності та ефективності виробництва, своєчасного використання правил та процедур, створення вертикальної структури управління в організації задля досягнення запланованих результатів, насамперед, отримання прибутку [6; 12; 13].

Інноваційні підходи в управлінні організаціями та персоналом на публічній службі передбачають врахування ентузіазму та творчих здібностей працівників, пошук спільних цілей та поглядів, норм та цінностей, відкритий доступ до інформації, заохочення командної роботи, співробітництва задля досягнення максимальної ефективности результатів в публічному управлінні [9; 13].

Аналіз літератури свідчить, що одним з інноваційних підходів в організаційному управлінні та управлінні персоналом є формування

команд або тимблдинг, що визначає доцільність виділення самостійного напрямку в публічному менеджменту – управлінні командою [5; 9; 28].

Цей напрямок почав інтенсивно розроблятися, починаючи з 90-х років, представниками *західного менеджменту* [11; 23; 24], а дещо пізніше привернув досить значну увагу дослідників пострадянських країн.

Разом з тим, слід наголосити, що, як і в усіх феноменах людського буття, феномен *команди має не лише свої переваги, а й певні недоліки*. У деяких управлінських і професійних ситуаціях командний підхід впливає на обмеження в процесуальному або діяльнісному підходах, як зазначено в деяких спеціальних дослідженнях з цього питання [13; 28]. *По-перше*, це можна спостерігати, наприклад, у ситуаціях, коли виникає потреба у прийнятті оперативного рішення. А командний підхід потребує часового ресурсу, оскільки передбачає з'єднання членів команди один з одним для формування консенсусної думки [5; 11; 28].

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 пошуку фонду підвищеного стимулювання, яке часто є відсутнім в організаціях [3].

По-третьє, для ефективної роботи команди потрібна організація додаткового навчання та тренінгова робота з її членами, і це також потребує додаткових затрат для організаторів [3]. Також при роботі в команді, на нашу думку, можуть виникати багато складнощів, які обумовлені своєрідним «емоційним» зв'язком членів команди один з одним, зокрема, це відчуття стресу всередині команди, коли відбуваються структурно-організаційні зміни, тобто порушуються стабільні стосунки та професійне життя.

Однак розглянемо термінологічний підхід щодо дослідження тимблдингу. П.Мучинські зазначає, що термін «команда» використовується в різних контекстах для описання такого роду операцій, як проектування, розробка та продаж нової продукції, зниження витрат [14]. Дійсно, командна робота не є панацеєю від

усіх негараздів, з якими може зустрітися організація [6]. І разом з тим, командна робота більше сприяє, на думку автора, забезпеченню можливостей задовольняти потреби організації і працівників щодо вирішенням завдань.

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

Насамперед, зазначимо, що на сьогоднішній день поняття «команда» є достатньо розповсюдженим, але, 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 [14]. 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 ускладнює реальне створення команди та забезпечення її розвитку [24].

В англійських словниках це поняття без поєднання у словосполученнях, як от – колективне несвідоме («collective unconscious»), чи колективне рішення («collective decision») – не зустрічається [22].

Українське поняття «командотворення» є значно вдалішим, ніж його іноземні відповідники, наприклад, російське «командообразование», англійське «team building», чи німецьке «teamentwicklung». Зокрема, йдеться про семантичну влучність, адже слово «творити», що входить до складу поняття, має широкий спектр значень, стосовно того, що можна робити за допомогою команди [22].

Одним з оригінальних підходів в українській науці до визначення особливостей феномену «команда» є підхід, розроблений Г.Ложкіним, сутність якого полягає в тому, що проблема команди базується на понятті «груповий (колективний) суб'єкт» або «група» як суб'єкт. При цьому, автор, відмічає неоднозначність тлумачень колективного суб'єкта в наукових роботах, наголошуючи 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.), спільна соціальна діяльність (як необхідна умова для виникнення та розвитку команди), що дозволяє трактувати її як суб'єкт колективної діяльності і говорити про її існування в певному соціальному просторі [10].

Характеризуючи феномен «команда», зазначимо, що більшість авторів вказують на одну з найпоширеніших «початкових» особливостей команди, зокрема, це група людей [11; 13], або робоча група [15]. При цьому дослідники наголосили, що для кращого виконання своєї роботи та підвищення ефективності діяльності робочі групи можуть стати командами. Під час такого розвитку робочі групи мають набути певних специфічних характеристик, які відрізняють їх від інших груп [5; 11; 13].

У сучасній літературі представлено ряд позицій до визначення відмінностей команди від робочої групи, деякі з яких наведено в табл. 1.

Таблиця 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 [32].
2.	1. Лідерство. 2. Підзвітність. 3. Мета. 4. Результат. 5. Тип зустрічей. 6. Вимірювання ефективності роботи. 7. Тип спілкування.	Р.Катценбах, Д.Сміт [30].

Проаналізуємо більш детально зміст кожного з критеріїв. Так, Дж.Грінберг та Р.А.Берон, порівнюючи групи та команди, використовують такі критерії [32]:

– 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 виокремлені [30] й інші критерії відмінностей 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 відмінностей команди від робочої групи, які є базисом інноваційного підходу управління персоналом на публічній службі на засадах тимбілдингу.

До цих критеріїв віднесено:

- цілі діяльності;
- принципи взаємодії у процесі досягнення цілей;
- рольова структура;
- позиції та функцій лідера [10; 15;].

Проаналізуємо детально кожен із зазначених критеріїв. Що стосується першого критерію – визначення цілей діяльності команди, – то однією з важливих її характеристик, на яку вказують науковці [11; 23; 31], є наявність спільної мети або комплексу цілей, які визначаються самостійно членами команди (але можуть задаватися і ззовні).

Так, Л. Рай відмічає, що кожна команда визначає «велику» чи «маленьку» мету (наприклад, розробка системи контролю якості або управління), яка може бути запропонована як ззовні, так і сформульована самою командою [21]. Однак Дж. Стюарт підкреслює, що слово «команда» необхідно використовувати тільки для того, щоб виділити групи, які працюють для досягнення загальної мети, яка є головною відмінністю у визначенні команди і поза цієї умовою команда не існує і не може існувати [26].

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 [16]. 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 [15]. Тобто, можна стверджувати, що потрібна спеціальна «внутрішня робота» членів команди щодо аналізу та усвідомлення цілей.

Команда має свої особливості та відмінності від звичайної робочої групи. Лідерство в команді значно слабше виражено ніж в групі, воно є розподілене між всіма учасниками команди. Відповідальність в команді взаємна, а синергетичний ефект яскраво виражений. Місія команди може відрізнятись від місії організації, але не може суперечити, в команді не існує детального розподілу повноважень, результативність роботи визначається перш за все за колективними показниками [60].

Результатом численних досліджень та експериментів доктора психологічних наук, випускника Кембриджу – Реймонда Мередіта Белбіна стало введення в науковий обіг поняття «командні ролі» та виокремлення восьми їх варіацій [30].

Ще на один суттєвий принцип командної роботи звертає увагу Т. Зінкевич-Євстигнеєва, яка підкреслює, що в команді в процесі досягнення спільного результату кожен професійно зростає та розвивається в особистому плані (за своєю індивідуальною кривою успішності) [3].

Суттєві характеристики команди, наявність загальної цілі та спільного результату підкреслюються в інших зарубіжних публікаціях, зокрема наголошується, що члени команди можуть мати не лише одну спільну ціль, але і комплекс цілей; це завжди союз однодумців, які згуртовані навколо загальної цілі [24; 28; 30; 33]. Також наголошують, що командою не є співробітники, які звітують перед керівництвом, маючи різні завдання; командою також не можна вважати незалежно працюючих експертів [11].

Доцільно відмітити, що особливо важливим аспектом командної діяльності є розуміння того, що орієнтація на завдання має взаємодоповнюватися орієнтацією на міжособистісні стосунки

[27]. Адже згідно з підходами Р. Блейка та Дж. Мутона, високий ступінь турботи про людей є суттєвою характеристикою стилю «команда», який необхідний для досягнення ефективної діяльності та успіху організації [27; 33].

Таким чином, думка цих авторів щодо існування спільної мети або набору цілей, які в першу чергу визначаються членами команди (але можуть бути встановлені ззовні), а також усвідомлюються ними, є однією з фундаментальних характеристик команд, хоча різні автори посилаються на їх як окрему ознаку, а не як систему.

Здійснений аналіз теоретичних досліджень засвідчив відсутність однастайності серед науковців щодо трактування феномену команди, зокрема існують такі:

- це вищий рівень розвитку групи (Ж. Ремпель) [13];
- це група специфічна, особлива, у якій члени взаємодоповнюють один одного за функціями та розподілом ролей і взаємозамінують у ході досягнення поставлених цілей (О. Дубовська, Р. Кричевський) [13];
- невелика група партнерів, які мають взаємодоповнюючі навички, та задіянні у вирішенні неординарних завдань, разом створюють низку ретельно обміркованих і узгоджених цілей (К. Фопель) [11; 32];
- група фахівців, яка характеризується цілеспрямованою, узгодженою дією з реалізації спільно означених завдань та функцій управління організацією, яка пов'язує різні компетентності в процесі виконання командних ролей та використовуючи партнерські норми взаємодії (Л. Карамушка, О. Філь) [5; 32].

У Енциклопедичному словнику з державного управління дефініція – «команда» – звучить так – «це спеціально підібрана група співробітників для об'єднання їх зусиль, спрямованих на розв'язання проблемної ситуації чи спільне виконання важливого завдання» [4].

У дослідженні феномену «команда» ряд науковців приходять до висновку, що даний термін може трактуватися як мала група, що вирізняється позитивною синергією спільної консолідованої діяльності, орієнтованої на розв'язання командних задач; взаємодія на предмет командної діяльності будується на засадах компетентності,

рольової доцільності та взаєморозподіленої відповідальності; міжособистісні взаємини є значущими, що сприяють відчуттю психологічного комфорту та надають можливість особистісного зростання» [6; 7; 8; 12].

Дослідники зауважують, що далеко не кожен колектив можна назвати командою. Керівнику важливо мати чіткі орієнтири щодо того, що робить колектив командою [6; 7; 8; 12].

Вивчення теоретичних досліджень виявило щодо визначення критеріїв та сутнісних ознак команд теж існує велика кількість.

Науковці, систематизуючи *характерні ознаки команд*, виділяють такі:

√ спільне бачення; консолідація за функціями і при розподілі ролей між членами команди; здібність швидко реагувати на зміни; зв'язаність (згуртованість); здатність мотивувати членів команди до вчинення певних дій; спрацьованість (Р. Кричевський та О. Дубовська) [13];

√ наявність спільності цілей для всіх членів і кожного з учасників групи; неконфліктність групових і особистих цілей; мотивацію на досягнення групових цілей; спільні ідеологічні переконання; специфічний характер взаємодії всередині групи; результативну практику з досягнення цілей (В. Тлємешок) [5];

√ спільна мета, залежність досягнень від співпраці і відповідальність за результат (Р. Янг) [11].

Соціальні психологи [12; 12; 24] визначають три групи якостей, які характеризують ефективність команди:

- вміння, зокрема професійні, здатність до міжособистісної взаємодії, прийняття рішень;
- взаємна та індивідуальна відповідальність;
- зобов'язання членів команди, тобто спільні підходи щодо конкретного прогнозованого результату.

На основі проведеного ґрунтового теоретичного дослідження, здійснено узагальнення основних ознак команди, які виокремлюють численні науковці: команда відрізняється від інших соціальних груп високим рівнем її розвитку, показниками якого виступають: спільна мета; спільне бачення; розроблені поведінкові норми; командна

місія; згуртованість членів команди; висока мотивація членів; ефективне вирішення конфліктів; позитивний емоційний взаємовплив; взаємозамінність.

Детальну систематику сутнісних ознак команд, які дають можливість відрізнити команди від інших груп в організаціях, пропонують вітчизняні науковці Л. Карамушка та О. Філь [5], які виокремлюють три диференційних параметри: визначення цілей діяльності команди; обґрунтування принципів взаємодії членів команди з метою досягнення цілей; утвердження рольової структури команди, установок та функцій лідера.

Як зазначають дослідниці [25; 32], на відміну від команди, «звичайна» робоча група характеризується такими ознаками: наявністю не загальної, спільної цілі, а сукупністю індивідуальних цілей; формальним прийняттям цілей, відсутністю їх прийняття на емоційному рівні; «роз'єднаністю», «розірваністю» спільної мети групи та власних інтересів членів команди.

Науковці констатують, що знання й оптимальний вибір типу (моделі) команди дає можливість правильно спланувати роботу й забезпечити очікувані результати.

На основі системно-структурного підходу до аналізу проблеми, на наш погляд, доцільно виділити, такі характерні особливості команди щодо визначення спільної мети діяльності:

√ об'єднуюча загальна ціль (або набір цілей), яку всі члени команди розуміють і сприймають на емоційному рівні;

√ загальні цілі колективу повинні бути тісно узгоджені з власними потребами, інтересами членів команди, тобто прийнятими на мотиваційному рівні [8].

Якщо аналізувати діяльність «звичайної» робочої групи, яка не працює за командним принципом, то можна говорити про те, що вона має дещо інші ознаки [3]:

- наявність індивідуальних цілей кожного члена робочої групи, іодночас відсутність консолідованої цілі;
- формальне відношення до затвердження цілей групи;
- «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 вітчизняними авторами з цього питання. Так, Дж. Стюарт зазначає, що необхідність спільної діяльності для досягнення загальної цілі команди є дуже суттєвим у визначенні сутності команди [26]. Командна робота передбачає розвиток внутрішньоконандної 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 [32].

Дж. Максвелл, аналізуючи сутність команди, стверджує, що із спільною метою, для команди повинна бути характерна наявна співпраця, спілкування, без якого команда не буде існувати, і згуртованість. І тільки тоді всі в команді будуть працювати разом [11]. Л. Рай також наголошує на важливості встановлення конструктивних відносин з іншими групами або командами [21].

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

Щодо спілкування, то ряд авторів звертають увагу на те, що командам притаманний стиль відкритих дискусій та конструктивних зборів для вирішення проблем [10; 12; 13], коротких ділових зустрічей, а не «затянутих» в часі і часто безрезультативних нарад [23].

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 [15].

С.І. Файбушевич акцентує увагу на те, що оскільки все більше і більше публічних організацій сьогодні будує свою роботу на інформаційних технологіях, вони постійно перетворюються в команди [28]. Водночас іншими авторами підкреслюється, що в команді чітко проявляється соціально-психологічний механізм «взаємної відповідальності» (взаємозв'язок через «спільну мету» на успіх) [16].

Іншими зарубіжними авторами наголошується ще на одному із принципів взаємодії в команді – *взаємодієзвітності членів команди* при реалізації цілей [16; 30] та надання зворотного зв'язку таким чином, щоб ні статус, ні влада не були для цього перешкодою [24].

Зазначені принципи *взаємодії у процесі досягнення цілей, спільної діяльності, спілкування та згуртованості, взаємодієзвітності членів команди при реалізації цілей* суттєво впливають на функціональні особливості інноваційного підходу в управлінні персоналом на засадах тимбілдингу, є важливими чинниками для підвищення якості надання публічних та адміністративних послуг на публічній службі.

Основні ключові характеристики команди наведені на рисунку (див. рис.1).

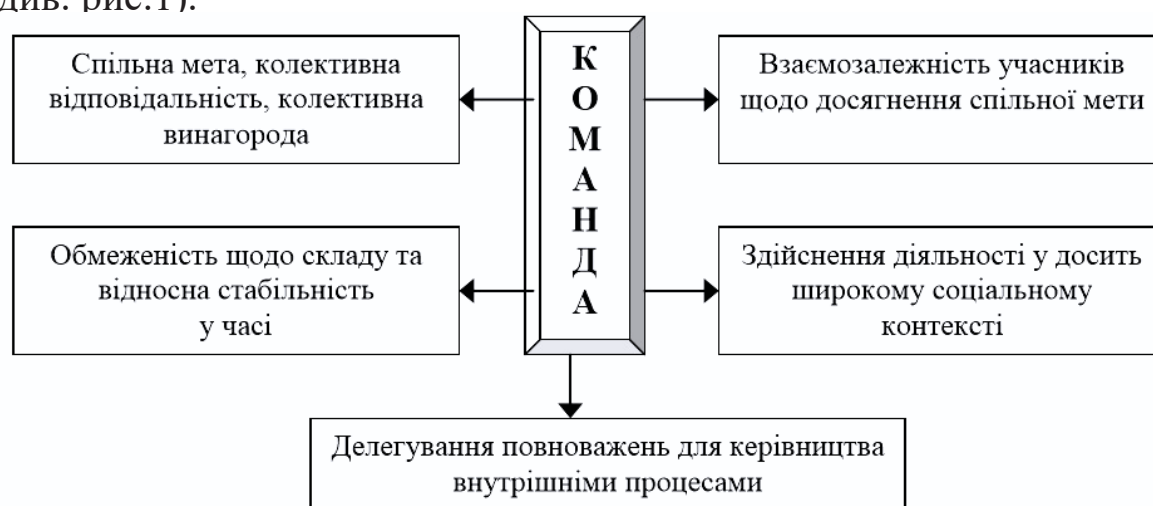


Рис. 1. Ключові характеристики команди

Отже, аналіз наукової роботи показує, що колектив можна визначити як групу, для якої характерна активна синергія спільної інтегративної діяльності, спрямованої на вирішення завдань колективу. Взаємодія між членами колективу базується на компетентності, рольовій доцільності та взаємній розподіленій відповідальності, що здійснюється на основі командного підходу. Змістовні відносини сприяють психологічному комфорту та можливостям особистісного зростання всім членам команди. Позитивна синергія спільної праці є ефектом, якому сприяє ціла низка умов, пов'язаних, перш за все, із специфікою взаємин у командах.

Висновки. В статті окреслено сучасний стан наукових розвідок щодо застосування тимбілдингу як інноваційного підходу в управлінні персоналом на публічній службі в Україні. Визначено, що феномен «тимбілдинг» знайшов відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, які багатовекторно розкривають це поняття у різних сферах діяльності. Це сприяло розкриттю значимості та функціональних особливостей командної роботи, визначенню суттєвих відмінностей від роботи груп.

Серед характерних ознак для застосування тимбілдингу як інноваційного підходу:

– виокремлено спільне бачення; консолідація за функціями і при розподілі ролей між членами команди; спільні ідеологічні переконання; специфічний характер взаємодії всередині групи; результативну практику з досягнення цілей; спільна мета, залежність досягнень від співпраці і відповідальність за результат тощо;

– визначено класифікацію якостей, які характеризують ефективність команди: професійні вміння – здатність до міжособистісної взаємодії, прийняття рішень; взаємна та індивідуальна відповідальність; зобов'язання членів команди – спільні підходи щодо конкретного прогнозованого результату;

– визначено, що суттєві відмінності команди, умови її функціонування в публічному управлінні сприятимуть удосконаленню колективних та групових методів організації праці, активізованих вимогами часу та світовими глобалізаційними процесами задля покращення якості надання публічних та адміністративних послуг, професійного та особистісного зростання публічних службовців.

Перспективними темами подальших наукових розвідок можуть бути питання дослідження моделей командної взаємодії у сфері публічного управління та проведення моніторингу готовості публічних службовців до командної управлінської діяльності на публічній службі в Україні.

Стаття надійшла до редакції: 23.02.22

the public service in Ukraine on the example of foreign institutions, whose functions provide for the improvement of collective and group methods of labor organization, to improve the quality of public and administrative services, managerial professional competence and personal qualities. public servants.

Key words: *public servants, public service, public administration, public administration reform, innovative team building approach, team building, personnel management, human resource management.*

Received: 23.02.22

References

1. Barko, V.I. and Lisova, O.Ie. (2001), *Pobudova komandy ta liderstvo v diialnosti politseiskoho upravlintsia* [Team building and leadership in the activities of the police manager], Nika-tsentr, Kyiv, Ukraine. [in Ukrainian].
2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution “Some issues of public administration reform in Ukraine”, www.kmu.gov.ua Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-t210721>
3. Zynkevych-Evstyhneeva, T.D. (2003), *Effektyvnaia komanda: shahy k sozdanyiu. Rukovodstvo dlia tekhn, kto khochet sozdat komandu* [Effective team: steps to create. Guide for those who want to create a team], Rech, St.Petersburg, Russia. [in English].
4. Surmin, Yu.P. Bakumenko, V.D. and Mykhnenko, A.M. (2010), *Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedic Dictionary of Public Administration], NADU, Kyiv, Ukraine. [in Ukrainian].
5. Karamushka, L.M. Klokar, N.I. and Fil. O.I. (2008), *Tekhnolohiia formuvannia upravlinskoi komandy osvithoi orhanizatsii* [Technology of forming the management team of the educational organization], KOIPOPК, Bila Tserkva, Ukraine. [in Ukrainian].
6. Kamok, T.V. (2013), *Timbildinh v systemi publichnoi sluzhby: analiz zarubizhnoho dosvidu*, [Teambuilding in the public service system: analysis of foreign experience], *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1, pp. 521-527. [in Ukrainian].

7. Kovalenko, M. and Slobodianiuk, L. (2002), Koreliatsiinyi analiz sotsialno-psykhologichnykh rolei v upravlinskii komandi, [Correlation analysis of socio-psychological roles in the management team], *Psykhologhiia i suspilstvo*, vol. 2, pp. 119-125. [in Ukrainian].

8. Larina, N.B. (2020), Komandoutvorennia ta liderstvo v publichnii sluzhbi [Team building and leadership in the public service: a reference syllabus of distance learning lectures for students of the second (master's) level of higher education in the specialty 281 "Public Administration"], NADU, Kyiv, Ukraine. [in Ukrainian].

9. Larina, N.B. Kovbasiuk, K.V. and Kuryliuk, A.V. (2021) Modernizatsiia profesiinoi pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtziv v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta suchasnykh zmin v suspilstvi : zb. tez mizhnar. kruhloho stolu, [Foreign trends in the use of team building in government], [Modernization of professional training of civil servants in the context of global challenges and modern changes in society: a collection of abstracts of the international round table], Kyiv. nats. un-tu imeni Tarasa Shevchenka, Kyiv, Ukraine, 08 july, pp. 88-89. [in Ukrainian].

10. Lozhkin, H.V. (2005), Komanda yak kolektyvnyi subiekt spilnoi diialnosti, [Team as a collective subject of joint activity], *Sotsialna psykhologhiia*, vol. 6, pp. 52-58. [in Ukrainian].

11. Maksvel, Dzh. (2001), Shef y eho komanda [Chef and his team], *OOO "Polyhraf"*, Kharkiv, Ukraine. [in Ukrainian].

12. Mykhailenko, V.O. (2009), Psykhologichni umovy pidhotovky prat-sivnykiv systemy derzhavnoi sluzhby do roboty v komandi, [Psychological conditions for training civil servants to work in a team], Ph.D. Thesis, Kyiv, Ukraine. [in Ukrainian].

13. Miliaieva, V.R. (2014), Zaprovadzhennia komandnykh form roboty u profesiinu diialnist derzhavnykh sluzhbovtziv, [Introduction of team forms of work in the professional activity of civil servants], Retrieved from https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/1106/1/V_Miliaeva_APPEIPP_5_IPSP.pdf [in Ukrainian].

14. Muchynsky, P. (2004), Psykhologhiia, professyia, karera [Psychology, profession, career], Pyter, St.Petersburg, Russia, pp. 310-334. [in Russian].

15. Niustrom, Dzh. and Devys, K. (2000), Orhanyzatsyonnoe povedenye [Organizational behavior], Pyter, St.Petersburg, Russia. [in Russian].

16. Parker, H. and Kropp, R. (2002), *Formirovaniye komandy: Sbornyk uprazhneniy dlia trenerov* [Team Building: A Workbook for Coaches], Pyter, St.Petersburg, Russia. [in Russian].

17. SIGMA (2021), Principles of public administration, Retrieved from <http://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-Overview-2017-Ukrainian.pdf>. [in English].

18. The official site of Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution “On approval of the Concept of implementation of the information system of human resources management in state bodies and approval of the action plan for its implementation from December 1, 2017”, [Online], zakon.rada.gov.ua Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017> [in Ukrainian].

19. The official site of Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution “On approval of the Concept of introduction of positions of specialists on reform issues”, [Online], zakon.rada.gov.ua Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/905-2016> [in Ukrainian].

20. The official site of Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution “On approval of the Concept of reforming the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials and deputies of local councils”, [Online], zakon.rada.gov.ua Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017> [in Ukrainian].

21. Rai, L. (2002), *Razvytye navykov efektyvnogo obshcheniya* [Develop effective communication skills], Pyter, St.Petersburg, Russia. [in Russian].

22. Melnychuk, O.S. (1977), *Slovnnyk inshomovnykh sliv* [Dictionary of foreign words], Holovna redaktsiia Ukrainskoi radianskoi entsyklopedii, Kyiv, Ukraine. [in Ukrainian].

23. Spivak, V.A. (2000), *Orhanyzatsyonnoe povedeniye y upravleniye personalom* [Organizational behavior and personnel management], Pyter, St.Petersburg, Russia. [in Russian].

24. Styv, M. Hrem, U. and Eddy, N. (2002), *V roly lydera uspeshnoi komandy* [Being the leader of a successful team], Balans-Klub, Dnepropetrovsk, Ukraine. [in Russian].

25. The official site of Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), Resolution “Strategy for Public Administration Reform in Ukraine until 2021”, [Online], www.kmu.gov.ua Retrieved from <http://www.kmu.gov.ua> [in Ukrainian].

26. Stiuart, Dzh. (2001), *Trenynh orhanyzatsyonnykh yzmenenyi* [Organizational change training], Pyter, St.Petersburg, Russia. [in Russian].
27. Komarova, V.E. (2014), “Management lattice of R. Blake and J. Mouton”, Retrieved from https://stud.com.ua/61858/sotsiologiya/upravlinska_reshitka_bleyka_mouton [in Ukrainian].
28. Faibushevych, S.Y. (2001), *Pryntsypy y metody komandnoi raboty v upravlenyy personalom. Psykholohyia roboty s personalom v trudakh otechestvennykh spetsyalystov* [Principles and methods of teamwork in personnel management. Psychology of robots with personnel in the works of domestic specialists], Pyter, St.Petersburg, Russia. [in Russian].
29. Khadzhyradieva, S.K. Rachynskyi, A.P. Vasylieva, O.I. and Larina, N.B. (2020), *Upravlinnia personalom u publichnii sluzhbi* [Personnel management in the public service], Yemelianova T.V., Mykolaiv, Ukraine. [in Ukrainian].
30. Belbin, R.M. (2000), *Management teams: Why they succeed or fail*, Belbin Associates, Cambridge, UK. [in English].
31. Greenberg, J. and Baron, R.A. (1997), *Behavior in organizations. Understanding and managing the human side of work*, Prince-Hall International, Inc., New Jersey, USA. [in English].
32. Karamushka, L.M. Maksymenko, S.D. and Fil, O.A. (2005), “Team-oriented management style as a factor of successful selection of team-members”, IX European Congress of Psychology, July 3-8, Granada, Spain. [in English].
33. Meyer, J. (2005), “*Performance and job satisfaction in virtual teams*”, XII European Congress of Work and organizational Psychology, May 12-15, Istanbul, Turkey. [in English].
34. Khadzhyradieva, S. Chernenko, N.M. Ruchkina, M.M. Larina, N.B. and Sakaliuk, O.O. (2021), “Risks in Public Administration in the Context of Globalisation”, *International Journal of Criminology and Sociology*, www.lifescienceglobal.com Retrieved from <https://www.lifescienceglobal.com/independent-journals/journal-of-advances-in-management-sciences-information-systems/83-abstract/ijcs/4436-abstract-risks-in-public-administration-in-the-context-of-globalisation> DOI: <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.356>. [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Ларіна Наталія Борисівна: Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка: вул. Академіка Ромоданова, 12/2, м. Київ, 03057, Україна.

Nataliia Larina: Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, vul. Akademika Romodanova, 12/2, Kyiv, 03057, Ukraine.

ORCID. ORG/0000-0001-5843-0765

E-mail: natali.larina@ukr.net