

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

**ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КОМАНДНОЇ
РОБОТИ ЯК ФАКТОР ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ**

Виконала: студентка 4-го курсу, гр.6.2810-пуа-з
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»
В. С. Мірошніченко

Керівник: професор кафедри філософії,
публічного управління та соціальної роботи,
д.філос.н., доцент Чайка І. Ю.

Рецензент: доцент кафедри філософії,
публічного управління та соціальної роботи,
доцент, к.держ.упр. Заїка О.В.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри філософії, публічного
управління та соціальної роботи.

_____ Т.І.Бутченко
« _____ » _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Мірошніченко Віолетті Сергіївні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Використання технологій командної роботи як фактор оптимізації діяльності персоналу органів місцевого самоврядування
керівник роботи Чайка Ірина Юріївна, д.філос.н., доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом ЗНУ від «18» січня 2024 року № 78-с

2. Строк подання студентом роботи 14 травня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи Закон України про державну службу URL: // <http://zakon.rada.gov.ua>; Карпа М. І. Розвиток публічної служби в Україні : компетенційний підхід : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 264 с.; Новак О. Д. Правові засади дисциплінарної відповідальності державних службовців в Україні : монографія / за заг. Ред. В. В. Зуй ; Харків : Право, 2015. 199 с.; Соколов В., Турчинов А. І. Державна служба : моральні основи, професійна етика. Харків : РАГС, 2010. 367 с.; Регламент Запорізької міської ради URL: <https://zp.gov.ua/uk/documents/item/43650>.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Вивчити історію дослідження феномену командної роботи в діяльності органів місцевого самоврядування; 2. Проаналізувати основні поняття дослідження: «командна робота», «персонал», «органи місцевого самоврядування»; 3. Визначити принципи і методи дослідження технологій командної роботи як фактору оптимізації діяльності персоналу органів місцевого самоврядування; 4. Дослідити особливості системи управління персоналом в публічному управлінні; 5. Сформулювати основні принципи формування та функціонування робочої команди; 6. Визначити особливості

життєвого циклу команди в діяльності органу місцевого самоврядування; 7. Розглянути досвід використання технологій командної роботи в діяльності персоналу органів місцевого самоврядування в Україні; 8. Запропонувати рекомендації щодо оптимізації командної роботи персоналу органів місцевого самоврядування в Україні.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 4 схеми , 5 таблиць _____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Чайка І. Ю. професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	02.02.2024	02.02.2024
Розділ 2	Чайка І. Ю. професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	11.03.2024	11.03.2024
Розділ 3	Чайка І. Ю. професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	03.04.2024	03.04.2024

7. Дата видачі завдання 18 лютого 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Листопад – грудень 2023	<i>виконано</i>
2.	Бібліографічний пошук	Січень – лютий 2024	<i>виконано</i>
3.	Розробка основних положень роботи	Січень – лютий 2024	<i>виконано</i>
4.	I розділ	Березень 2024	<i>виконано</i>
5.	II розділ	Квітень 2024	<i>виконано</i>
6.	III розділ	Травень 2024	<i>виконано</i>
7.	Систематизація висновків	Травень 2024	<i>виконано</i>
8.	Нормоконтроль	Травень 2024	<i>виконано</i>

Студент _____ В. С. Мірошніченко

Керівник роботи _____ І. Ю. Чайка

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.В. Заїка

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 58 сторінок, 66 позиції у списку літератури, 4 схеми, 3 додатків.

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА, ДИСЦИПЛІНАРНА ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ЯК ФАКТОР ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Мета дослідження: обґрунтувати використання технологій командної роботи як фактору оптимізації діяльності персоналу органів місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження: є система управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

Предмет дослідження: є технології командної роботи в органах місцевого самоврядування як фактор оптимізації діяльності персоналу.

Методи дослідження: системний, історичний методи, аналіз, синтез.

Гіпотеза: використання технологій командної роботи сприяє підвищенню ефективності діяльності колективу органу місцевого самоврядування і збільшенню задоволеності результатами праці.

Висновки: 1. Процес європейської інтеграції створює умови для децентралізації управління, участі громадян у прийнятті рішень місцевими органами влади та більш «прозорого» надання послуг. Однак з посиленням процесу тісної інтеграції необхідна більш ефективна робота державних установ.

2. В сучасних умовах діяльність державних установ, в тому числі і Запорізької міської ради, ускладнює роботу і посилює структурний і функціональний склад, що вимагає впровадження ефективних організаційних форм і методів.

3. Метод командної роботи є сучасним інструментом управління, який дозволяє організації ефективно виконувати свою місію і досягати поставлених цілей. Але успішна команда означає щоденну старанність і великі зусилля, як з боку керівників команд і керівників організацій, так і з боку членів команди.

SUMMARY

The qualifying work consists of 58 pages, 66 items in the list of references, 4 figure, 3 supplements.

PUBLIC SERVICE, DISCIPLINARY THE USE OF TEAMWORK TECHNOLOGIES AS A FACTOR IN OPTIMISING THE PERFORMANCE OF LOCAL SELF-GOVERNMENT PERSONNEL

The purpose of the study: to substantiate the use of teamwork technologies as a factor in optimising the performance of local government personnel.

Object of research: the system of personnel management in local self-government institutions.

The subject of the study: teamwork technologies in local self-government institutions as a factor in optimising staff performance.

Research methods: systemic, historical methods, analysis, synthesis.

Hypothesis: the use of teamwork technologies contributes to improving the efficiency of the local government staff and increasing satisfaction with the results of work.

Conclusions: 1. The process of European integration creates conditions for decentralisation of governance, citizen participation in local government decision-making and more 'transparent' service delivery. However, as the process of closer integration intensifies, more efficient work of state institutions is needed.

2. In the current environment, the activities of state institutions, including Zaporizhzhia city council, complicate the work and increase the structural and functional composition, which requires the introduction of effective organisational forms and methods.

3. The teamwork method is a modern management tool that allows an organisation to effectively fulfil its mission and achieve its goals. However, a successful team means daily diligence and great efforts, both on the part of team leaders and organisational leaders, and on the part of team members.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	6
МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ЯК ФАКТОРУ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	6
1.1 Історія дослідження феномену командної роботи в діяльності органів місцевого самоврядування.	6
1.2 Аналіз основних понять дослідження: «командна робота», «персонал», «органи місцевого самоврядування».	13
1.3 Принципи і методи дослідження технологій командної роботи як фактору оптимізації діяльності персоналу органів місцевого самоврядування.....	24
РОЗДІЛ 2	28
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ЯК ФАКТОРУ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	28
2.1. Особливості системи управління персоналом в публічному управлінні.....	28
2.2. Основні принципи формування та функціонування робочої команди.	34
2.3. Особливості життєвого циклу команди в діяльності органу місцевого самоврядування.	42
РОЗДІЛ 3	45
ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ЯК ФАКТОРУ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	45
3.1. Досвід використання технологій командної роботи в діяльності персоналу органів місцевого самоврядування в Україні.	45
3.2. Рекомендації щодо оптимізації командної роботи персоналу органів місцевого самоврядування в Україні	48
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	57
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

У наші часи, значення раціонального використання людських ресурсів в організації всіх форм власності – відіграє важливу роль. Однією із найважливіших сфер діяльності організації є управління персоналом, вона може багаторазово примножити її ефективність.

Теперішні українські реалії спонукають до пошуку шляхів, які б радикально покращили існуючі моделі управлінської діяльності на територіях, в адміністративно-територіальних утвореннях. На сьогоднішній день перед людством постали доволі складні завдань, на виконання яких потрібне об'єднання людських ресурсів, згуртованість та взаємопідтримка у колективі.

Успіх будь-якого суб'єкта господарювання залежить не тільки від особистих якостей та професіоналізму окремих працівників, але й від спільної діяльності всього колективу організації відіграє важливу роль. Було відзначено, що командна взаємодія працівників здійснює результат виконання завдань значно кращим шляхом, а ніж окремо, так як кожна людина може зробити свій особистий внесок у певний процес найкращим чином.

Команди формуються тоді, коли люди, які мають спільні уподобання, і ставлення - бажають прийти і працювати разом для того, що досягти спільно поставленої мети. Команди грають дуже важливу роль як в організації, так і в житті будь-якої особистості. Найбільш яскраво підкресленням важливість спільної роботи у команді є вираз Генрі Форда: «Зібратися разом – це початок. Залишатися разом – це прогрес. Працювати разом – це успіх».

Робота кожного з працівників залежить від усіх колег по роботі, а для того, щоб ефективно сприяти на роботу організації, потрібно працювати разом, жоден співробітник не може працювати сам. Щоб вивести діяльність підприємства на високий рівень розвитку, потрібно починати саме з команди менеджерів, їх згуртованість може допомогти організації вижити в умовах конкурентного середовища. Наразі, проблема формування і існування команд є актуальною для геть всіх видів діяльності будь-якої сфері.

Актуальність проблеми дослідження визначається потребою у ефективній організації командної роботи персоналу органів місцевого самоврядування в Україні, як фактору підвищення результативності їхньої діяльності, і разом з тим відсутністю системної наукової рефлексії зазначеної проблеми і дослідженнях сучасних українських вчених, що працюють в галузі публічного управління та адміністрування.

Предметом дослідження є технології командної роботи в органах місцевого самоврядування як фактор оптимізації діяльності персоналу.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

Мета дослідження: обґрунтувати використання технологій командної роботи як фактору оптимізації діяльності персоналу органів місцевого самоврядування.

Завдання дослідження:

- вивчити історію дослідження феномену командної роботи в діяльності органів місцевого самоврядування.
- проаналізувати основні поняття дослідження: «командна робота», «персонал», «органи місцевого самоврядування».
- визначити принципи і методи дослідження технологій командної роботи як фактору оптимізації діяльності персоналу органів місцевого самоврядування.
- дослідити особливості системи управління персоналом в публічному управлінні.
- сформулювати основні принципи формування та функціонування робочої команди.
- визначити особливості життєвого циклу команди в діяльності органу місцевого самоврядування.
- розглянути досвід використання технологій командної роботи в діяльності персоналу органів місцевого самоврядування в Україні.

– запропонувати рекомендації щодо оптимізації командної роботи персоналу органів місцевого самоврядування в Україні.

Гіпотеза: використання технологій командної роботи сприяє підвищенню ефективності діяльності колективу органу місцевого самоврядування і збільшенню задоволеності результатами праці.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку літератури та додатків,

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ЯК ФАКТОРУ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Історія дослідження феномену командної роботи в діяльності органів місцевого самоврядування.

Для успішного функціонування будь-якої організації і публічної, в тому числі, необхідні кваліфіковані працівники, бо персонал – є найважливішою складовою успіху. Скільки б не вкладали власники коштів у нові технології, якісну сировину, комфортні умови праці тощо, якщо немає добрих, знаючи свою роботу працівників, то не можливо говорити про ефективність організації. Завжди будуть присутні, якісь 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 досконаліх форм і методів управління колективом.

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. [25]

Можливість командної роботи досягається за рахунок створення творчої атмосфери, «безлічі ідей» і підвищення інноваційних можливостей її складових шляхом перетворення певної групи співробітників, які раніше працювали, не звертаючи уваги один на одного, в команду однодумців і співників, які відповідають за ефективне виконання поставлених завдань. потреби суспільства та вирішення соціальних проблем. Це видно по успішній роботі. По суті,

командний підхід можна назвати першим етапом впровадження інновацій в систему державної служби.

Можна виділити такі риси характеризувався культурного проекту, як сприйняття й дотримання всіма учасниками командних норм і цінностей, способи поділу влади, згуртованість членів команди, найбільш притаманні способи організації та здійснення командної взаємодії (командних процесів – координації, комунікації, розв'язання конфліктів і прийняття рішень, налагодження зовнішніх зв'язків), розподіл ролей.

Дослідження феномену командної роботи в діяльності органів місцевого самоврядування, на жаль, на сьогодні є недостатньо представленими в науці державного управління, однак, можемо звернутися до небагатьох праць, які, втім, є надзвичайно цінним в контексті предмету нашої роботи.

Зокрема, в науковому посібнику С. В. Загороднюка та О. М. Кондратенко «Технологія формування і принципи діяльності управлінської команди в державній службі» зазначено, що в Україні окремі аналітики підкреслюють необхідність формування команди з людей, об'єднаних однією метою і спільністю інтересів, використовуючи важелі для їх «особистої відданості» і навіть «матеріального заохочення в межах можливостей». Крім того, зазначається, що управлінська команда в системі державної служби має об'єднуватися «корпоративними, політичними та іншими зв'язками» [20].

Тобто, вважається, що до управлінської команди, відносять групу особисто відданих своїй справі і фінансово заохочуваних співробітників, об'єднаних корпоративними і політичними зв'язками, що свідчить про спотворене розуміння мети, суті і змісту менеджменту в системі державної служби. Тому рекомендується створювати управлінську команду з державних службовців тільки на структурному та ієрархічному рівні державного управління, яка може дати необхідний управлінський ефект і забезпечити перехід державних службовців на новий рівень організаційного розвитку.

Необхідність використання сучасних принципів управлінської діяльності в організації командної роботи державних службовців зумовлюється цілями, завданнями і функціями системи органів державної виконавчої влади.

У практичному форматі врахування закономірностей, відносин і взаємозв'язків державного управління створює передумови для забезпечення оптимального досягнення цілей, ефективного виконання завдань і функцій, покладених на державну службу.

У теоретичному форматі з'ясування принципів організації роботи державних службовців через призму досягнень сучасної управлінської думки, їх систематизація і розробка конкретних механізмів впровадження є, на думку Н.Р. Нижник, «науковою проблемою, що потребує глибоких досліджень» [32, с. 10-11]. Однак загальносистемні принципи, наприклад, суспільно-політичні чи організаційно-структурні, що забезпечують функціонування державного управління як системи, не завжди діють на рівні її елементів - державних службовців. Тому слід висвітлити принципи, які, будучи покладеними в основу діяльності управлінської команди державних службовців, сприятимуть її успішності. За цих умов, доцільно звернутися до пошуку правил, за допомогою яких здійснюється управлінська діяльність персоналу системи державної служби.

У дослідженнях Г.В. Атаманчука подається визначення принципів та їх систематизація за групами. У працях Н.Р.Нижник визначено суть принципів державного управління, розкрито зміст суспільно-політичних, структурних і принципів державно-управлінської діяльності. Так, В.Д.Бакуменко підкреслює, що принципи відображають наші знання про закономірності, взаємозв'язки та відношення у соціальній системі і виділяє загальноуправлінські принципи, принципи, що безпосередньо пов'язані з людським фактором, та основні принципи державного управління [28, с. 153]. У зазначених працях систематизована і охарактеризовано їх основні закономірності, відносини і взаємозв'язки, викладено загальні правила державно-управлінської діяльності і, зокрема, принципи, безпосередньо пов'язані з людським фактором.

Тож, наведемо ті самі *принципи*:

- принцип стратегічного мислення (передбачає комплексне мислення з елементами, які більшою або меншою мірою притаманні командній формі роботи)
- принципи прийняття рішень (включають постулати, якими керується управлінська команда державних службовців під час розв'язання проблемних ситуацій і розробки рішень)
- принцип управління якістю рішень управлінською командою (відбувається шляхом контролю за дотриманням встановлених стандартів кожним її учасником, а не лише керівником)
- принцип ступеня свободи рішення (має місце у такому виді управлінської команди, як формальна команда)
- принцип релевантності інформації в системі державної служби (означає її значимість, змістовність стосовно цільових установок органів державної виконавчої влади та їх підсистем)
- принцип делегування повноважень (має певні обмеження щодо впровадження в діяльність управлінської команди державних службовців)
- принцип ініціативи (актуальний на всіх етапах процесу управління, починаючи від визначення проблеми та закінчуючи прийняттям рішення для її розв'язання)
- принципи управління людьми (в поєднанні з командною формою роботи створюють реальні передумови для успішної діяльності організації)
- єдиноначальність (втілюється в прерогативі першого керівника формувати управлінську команду державних службовців)
- принцип функціональної дефініції в управлінській команді (є органічним процесом, що визначається природою командної форми діяльності)
- принцип ризику у контексті діяльності управлінської команди державних службовців (дозволяє скоригувати практику прийняття рішень керівником, «виходячи з його досвіду»).

В роботі Н. М. Шведа «Прикладні аспекти організації командної роботи в публічній організації» обґрунтовується, що покращення роботи публічних організацій тісно пов'язане з командним підходом.

Йде мова про те, що командний підхід можна розглядати як один з факторів організаційного розвитку, що стимулюють впровадження високоефективного менеджменту.¹ Зрештою, команда державних службовців надає реальну можливість покращити та спростити вирішення різних проблем шляхом оптимізації процесу прийняття рішень та підвищення його якості, забезпечуючи підвищення продуктивності, доцільності та ефективності від його реалізації.

Можливість командної роботи полягає в підвищенні інноваційних можливостей її складових за рахунок створення успішної функції державних службовців, а саме «великої кількості ідей», творчої атмосфери і перетворення певної групи співробітників, які раніше працювали, не звертаючи уваги один на одного, в команду односторонців і співники, які несуть відповідальність за ефективне задоволення потреб суспільства і вирішення його проблем.

Це видно з того, що насправді командний підхід можна назвати першим етапом впровадження інновацій в систему державної служби.

Основні принципи, які варто враховувати при формуванні команди в публічній організації, подано нижче: [51, с. 238-242]

Книш П.В в своїй роботі «Технологія командотворення в державній службі» пише, що управлінська команда державних службовців формується для виконання переважно організаційно-розпорядчих функцій, втілення соціально-економічних програм, здійснення державної політики тощо.

Рис. 1.1 Принципи побудови команди



Для реалізації цих завдань потрібно використання командою управлінців різних типів організації спільної діяльності, а саме:

- спільно-індивідуальний тип застосовується під час спільної підготовки й індивідуального прийняття управлінських рішень;
- спільно-послідовний тип реалізується шляхом перерозподілу і делегування повноважень між учасниками управлінської команди;
- спільно-взаємодіючий і спільно-творчий типи запроваджуються на етапі втілення державно-управлінських рішень (урядової політики).

Більше того, в органах виконавчої влади тип завдання як тип спільної діяльності не визначає формальну структуру управлінської команди.

В роботі стверджується, що останній тип утворюється виходячи із завдань і функцій держави, функціональних обов'язків певних структурних підрозділів органів державної влади (управлінь, відділів, секторів, секретаріатів, лабораторій тощо), а також обов'язків конкретних працівників у межах загальних завдань і повноважень певного структурного підрозділу [37]. Перелік знань, умінь і навичок, якими повинні володіти державні службовці-учасники команди,

визначається чітко встановленими і відносно стабільними обов'язками й посадовими вимогами, терміни виконання завдання, ступінь і види контролю встановлюються нормативно-правовими документами [20].

Наступним чинником утворення команди, який є пов'язаний з характеристикою зовнішньо-організаційного середовища, з яким вона взаємодіє. Але, у командному менеджменті зазвичай говорять про зовнішній та внутрішній організаційно-культурний контекст функціонування команди. Зовнішній контекст – це охоплення організаційного клімату, це компетентність керівних органів «материнської організації» в управлінні командною діяльністю, складність і структурованість зовнішнього світу, а також наявність та якість систем контролю.

Риси, що характеризують культурний контекст усередині команди – це сприйняття й дотримання всіма учасниками командних норм і цінностей, способи поділу влади, згуртованість членів команди, найбільш притаманні способи організації та здійснення командної взаємодії (командних процесів – координації, комунікації, розв'язання конфліктів і прийняття рішень, налагодження зовнішніх зв'язків), розподіл ролей.

Формування управлінської команди в системі державної служби, виділяють такі особливості, що зумовлені ієрархічним характером її організаційної побудови. Жорстка управлінська вертикаль, бездіяльність чи персональна відповідальність за дії - об'єктивно зумовлюють використання адміністративних методів і стилів керівницьким/лідерським управлінням.

Реалізація державної кадрової політики передбачає переорієнтацію державного управління із системо-центричної парадигми на персоно-центричну. Це приводить до доцільного розгляду розвитку системи державного управління як сукупності трансформаційних компонентів (цілі, принципи, кадри, структура, функції, методи, технологія, інформація, техніка), процедур діяльності, зв'язків між компонентами та учасниками процесів, уявлень працівників щодо напрямів, темпів та змісту цих змін.

Розвиток компонентів системи і відносин тісно пов'язані, визначальну роль в цьому відіграє трансформація останніх: перерозподіл повноважень та відповідальності, зміна широти представлення інтересів учасників обумовлюють необхідність структурної реорганізації, перебудови балансів принципів та методів, оновлення технології і інформації, перепідготовку кадрів тощо [13, с. 54–55]

1.2 Аналіз основних понять дослідження: «командна робота», «персонал», «органи місцевого самоврядування».

Новий метод організаційного розвитку, такий, як створення команди - з'явився в кінці 80х – на початку 90-х років в США та Західній Європі і швидко здобув популярність як по усьому світу, так і в сучасній Україні.

Саме команди стають головною складовою для організації роботи в сучасному корпоративному світі. Команди мають потенціал, якій допомагає відразу накопичити ресурси, організувати працю, виконати поставлену роботу і розійтися. *Команди* – це ефективний інструмент мотивації персоналу.

Головна відмінна риса команди від інших типів груп в тому, що їх члени орієнтовані на загальну мету, а використовуючи саме знання, навички та вміння своїх учасників, команда цілком може створити новий, якісний продукт. В організації команди є робочі групи, які створюються для вирішення певних завдань: їм надаються усі необхідні ресурси і повноваження для досягнення кінцевого результату, за який вони, відповідно, несуть повну відповідальність.

Робота в команді сприяє покращенню продуктивності праці в організації, також, поліпшують якість як самої праці так і кінцевого результату, сприяють розвитку інновацій та творчості, забезпеченню капіталізацію технологічних досягнень та покращенню мотивацію і самовіддачу працівників.

Загалом, виділяють велику кількість визначень такого поняття, як «команда», зокрема:

- «команда – це невелика кількість людей з взаємодоповнюючими навичками, які прагнуть до спільної мети, виконують завдання та підходи, за які вони взаємно відповідальні»; [56]

- «люди, що працюють разом на певному шляху для досягнення загальної мети або місії. Робота є взаємозалежною і члени команди розділяють відповідальність і вважати себе відповідальними за досягнення результатів» [57]

- «команда група людей, що працюють разом для досягнення спільної мети»; [58, с. 457; 65]

- «група, в якій члени інтенсивно працюють разом для досягнення спільної мети групи». [62, с. 336]

Усі відомі на сьогодні тлумачення терміну «команда» можна розділити на дві частини, а саме: зовнішні прояви та опис і структурні визначення, які позначають внутрішню суть цього об'єкта.

До першого типу відносять такі визначення:

Команда – в широкому сенсі – трудовий колектив з високим рівнем згуртованості, прихильності всіх працівників загальним цілям і цінностям організації.

Команда – група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції і відповідальність за отримання конкретних результатів, що мають спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та вміння, високий рівень взаємозалежності і розділяють відповідальність за досягнення кінцевих результатів.

До другого типу визначень відносять те, що команда – колектив однодумців, згуртованих навколо свого лідера, який одночасно є і вищою посадовою особою в даній організації.

Узагальнюючи усе вище сказане термін «команда» слід визначити – як групу креативних людей згуртовану навколо одного лідера, яка займається спільною справою із задоволенням, з'єднуючи свою особисту мету із загальною, і свідомо взаємодіючи один з одним для її досягнення, а результатом їхньої справи стає якісно новий продукт.



Рис. 1.2 Основні ознаки, якими характеризується команда

Виділивши головні риси командної роботи, можна краще зрозуміти її суть: [53]

Спільна робота: команда — це не сума окремих частин, а єдине ціле — певна структурована група людей, кожен член якої взаємодоповнює іншого;

Продумане позиціонування кожного з її учасників: Тобто, кожен з членів цієї групи розуміє всю повноту ситуації і обізнаний в стратегічних цілях, має закріплений за ним ряд завдань і несе відповідальність за виконання кожного з них;

Комунікація: в команді кожен учасник відвертий і чесний з іншими, готовий вирішувати конфлікти ще на етапі їх зародження;

Автономія: кожна команда — автономна частина в структурі будь-якої організації. У неї є ряд продуманих способів взаємодії з керівними інстанціями і іншими командами, але вони не мають ніякого впливу на процеси, які відбуваються саме в цій групі;

Синергія: ефект від спільної роботи команди якісно перевершує ефект від роботи окремих людей. Тобто, спільна робота фахівців може в сумі дати набагато більше, ніж результати їх роботи поодинці.

Таким чином, можна побачити, що командна робота — це не тільки взаємовідношення між людьми, які працюють в одній організації або над одним проектом, це більше — швидка співпраця між окремими працівниками, яка поширюється на різні сфери і завдання. Командна робота — це діяльність групи людей, яка зосереджена на вирішенні конкретної задачі. Команда — це і є окрема «одиниця» в механізмі функціонування організації. [53].

В наступному розділі ми також дізнаємося про основні принципи командної роботи, та розглянемо методи організації ефективної роботи команд.

Наступне поняття, яке ми розглянемо це – персонал.

Персонал – колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту). Істотною ознакою персоналу є наявність його трудових взаємин з роботодавцем. Як правило, ці взаємини оформлені трудовим договором (контрактом), хоча і не виключений варіант відсутності формально-юридичного оформлення найму. У такому випадку персонал позбавляється гарантій стосовно дотримання його норм трудового законодавства.

Терміни «персонал» та «кадри» варто відрізнити, бо під поняттям персонал - розуміють сукупність всіх працівників організації (постійних та тимчасових, виробничих та управлінських), що виконують виробничі або управлінські операції, та займаються переробкою предметів праці застосовуючи засоби праці.

Організаційна структура персоналу - відображення участі персоналу в процесі виробництва.

Виробничий персонал (робочі) включає працівників, які реалізують на практиці рішення керівників і плани підприємства, що зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг. У складі виробничого персоналу визначають:

- Основний виробничий персонал, який безпосередньо відповідає за виробничий процес;
- Допоміжний виробничий персонал, вони виконують функції обслуговування основного виробництва.

Управлінський персонал (службовці) складається з працівників, трудова діяльність яких спрямована на виконання певних управлінських функцій. До управлінського персоналу відносять:

- Керівників, які мають право приймати рішення і наділяти повноваженнями підлеглих. Вони поділяються на лінійних адміністраторів і адміністраторів функцій. Лінійні керівники спрямовують, координують і стимулюють діяльність організації, розпоряджаються його ресурсами, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення його цілей (за всіма функціями управління).

Функціональні керівники – керівники підрозділів, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників (відповідають за реалізацію певних функцій управління). Керівники і головні спеціалісти організації у сукупності складають його адміністрацію.

- Фахівці (*specialists*), що займаються реалізацією певних управлінських функцій без законного права приймати рішення; вони займаються створенням і впровадженням нових знань і технологій в діяльність організації, розробкою рішень конкретних виробничих і управлінських завдань (економісти, маркетологи, юристи, психологи, диспетчери, інженери, інспектори, механіки).
- Інші співробітники, які займаються підготовкою та веденням документації, бухгалтерським та адміністративним обслуговуванням, а також господарськими послугами (архіваріуси, обслуговуючий персонал, касири, контролери, секретарі, хронометристи).

Функціональна структура персоналу відображає розподіл управлінських функцій між адміністративним підрозділом і окремими департаментами. При такому розподілі часто виникають такі помилки: перевантаженість генерального директора безпосередньо підпорядкованими департаментами і функціями, в

рамках яких він приймає рішення. Відсутність чіткого документального розподілу управлінських функцій між генеральним директором, його заступником і начальником відділу. Розподіл таких функцій, як виконання різними заступниками директора функцій з виробництва, якості та оперативного управління охороною праці.

Матричний метод – найпростіший метод, який використовується для усунення цих недоліків. Цей метод передбачає побудову спеціальної таблиці-матриці для розподілу функцій управління між структурними підрозділами. Ці таблиці складаються з рядків, які вказують на конкретну функцію управління виробництвом, і стовпців, які виділяють структурні підрозділи організації. На перетині рядків і стовпців описані основні адміністративні операції певних функцій, за виконання яких відповідають відповідні структурні підрозділи.

Штатна структура персоналу відображає кількісний і професійний склад персоналу, розмір винагороди і фонд заробітної плати співробітника. В рамках штатної структури розраховується фонд заробітної плати, чисельність персоналу і штатна чисельність організації. Кадрове забезпечення організації визначає склад структурних підрозділів, перелік посад співробітників, щомісячну заробітну плату, персональну допомогу, загальну чисельність співробітників і їх фонд заробітної плати.

Соціальна структура персоналу характеризується як сукупність груп, які класифікуються в залежності від змісту роботи, рівня освіти і кваліфікації, професійного складу, трудового стажу, статі, віку, національності, сімейного стану, мотивації, рівня життя, статусу зайнятості і т. д. [44, с. 329-330]

Так, наприклад, структура персоналу передбачає розподіл працівників за рівнем освіти: за вищою, середньо-спеціальною та середньою освітою. Структуру персоналу за стажем розглядають з позицій: загального стажу роботи.

Рольова структура персоналу визначає склад і розподіл творчих, комунікативних та поведінкових ролей між окремими працівниками організації.

Творча роль персоналу характеризує активну позицію кожного співробітника у вирішенні проблемних ситуацій і пошуку альтернативних рішень.

Роль комунікації визначає склад і рівень участі співробітників в інформаційному процесі.

Поведінкові ролі характеризують типові моделі поведінки співробітників на роботі, в побуті, на виробничому підприємстві, в конфліктних ситуаціях і т. д.

Чисельність персоналу визначається характером, масштабом, складністю виробничого процесу, трудомісткістю, ступенем механізації, автоматизації та комп'ютеризації. В рамках обліку чисельності виділяють 3 категорії співробітників:

1. Постійні, безстрокові або прийняті в організацію на термін від 1 року і більше за контрактом.
2. Воно приймається тимчасово, строком до 2 місяців, і для заміщення тимчасово відсутньої особи - до 4 місяців.
3. Сезонне, зайняте за наймом і має сезонний характер, терміном до 6 місяців.

Щоб зайняти певну посаду, необхідно мати відповідну професію і необхідну кваліфікацію.

Професія - це сукупність спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи в даній області, а також необхідний вид діяльності.

Спеціалізація (specialization) - це більш вузький вид трудової діяльності в рамках певної професії.

Кваліфікація – це рівень професійної підготовки, необхідний для виконання певних трудових функцій. Існують кваліфікації для роботи (набір вимог до того, хто повинен її виконувати) і кваліфікації співробітників (набір професійних якостей, придбаних людиною).

Компетентного - правова структура характеризує персонал компетентним юридичною участю в творчому процесі господарської діяльності компанії.

Компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, який дозволяє успішно виконувати завдання, що поставлено перед ним. Виділяють наступні види компетентності:

- Функціональна (професійна) компетентність, що характеризується професійними знаннями й умінням їх реалізовувати;
- Інтелектуальна компетентність полягає у здатності до аналітичного мислення та використанні комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;
- Ситуативна компетентність передбачає вміння діяти та приймати рішення відповідно до ситуації;
- Часова компетентність відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час;

Останнє поняття, яке ми розглянемо це то, про що ми вже частково говорили в першому розділу роботи, а саме – місцеве врядування.

Місьцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

Органи місцевого самоврядування (ОМС) – це виборні та інші органи територіальних громад, які мають повноваження вирішувати питання місцевого значення. Бухгалтер, який працевлаштовується у виконавчий орган місцевої ради, бюджетні установи, що фінансуються з місцевого бюджету, має розуміти не лише структуру установи, в якій працює, а й структуру ОМС, їх повноваження, у т. ч.

Щодо бюджету, отримання фінансування тощо. Розглянемо це детальніше.



Рис. 1.3 Система органів місцевого самоврядування

Закон України про місцеве самоврядування зазначає: жителі села, селища, міста або кількох сіл, селищ, міст є відповідною місцевою територіальною громадою. Вона вирішує питання місцевого (у межах території села, селища, міста чи об'єднаної території) значення відповідно до Конституції України та законів України, як правило, через органи місцевого самоврядування України (ОМС).

Система органів місцевого самоврядування включає:

- Територіальні громади (жителів);
- Сільські, селищні, міські ради;
- Сільського, селищного, міського голову;
- Виконавчі органи сільської, селищної, міської ради;
- Старосту ради об'єднаної територіальної громади;
- Районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст;
- Органи самоорганізації населення (будинкові, вуличні, квартальні комітети, комітети мікрорайонів, комітети районів у містах, сільські, селищні комітети). [27]

Склад органів місцевого самоврядування

Органи місцевого самоврядування в Україні представлені як:

- Сільська рада і її виконавчий орган (комітет);
- Селищна рада і її виконавчий орган (комітет);
- Міська рада і її виконавчий орган (комітет);
- Районна в місті рада і її виконавчий орган (комітет);
- Районна рада;
- Обласна рада.

До складу ради входять депутати, які обрані на місцевих виборах і повноваження яких визнано і не припинено. Голова ради головує на пленарних засіданнях сесії ради депутатів.

Сільські, селищні, міські (районні в місті) ради утворюють виконавчий комітет. Останній очолює голова відповідної ради. Посади голови і секретаря ради є виборними, а голови і секретаря виконавчого комітету – ні. Як правило, ці посади займають особи, обрані на місцевих виборах.

Форми добровільного об'єднання органів місцевого самоврядування

1. Органи місцевого самоврядування з метою більш ефективного здійснення своїх повноважень, захисту прав та інтересів територіальних громад можуть об'єднуватися в асоціації органів місцевого самоврядування та їх добровільні об'єднання, які підлягають реєстрації відповідно до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань».

2. Органи місцевого самоврядування та їх асоціації можуть входити до відповідних міжнародних асоціацій, інших добровільних об'єднань органів місцевого самоврядування.

3. Асоціаціям та іншим добровільним об'єднанням органів місцевого самоврядування не можуть передаватися владні повноваження органів місцевого самоврядування. [42]

Організаційно-правова, матеріальна і фінансова *основи* місцевого самоврядування

1. Органи місцевого самоврядування є юридичними особами, які наділені цим та іншими законами власними повноваженнями, несуть відповідальність за те, щоб діяти самостійно і відповідно до Закону.

2. Органи місцевого самоврядування можуть за законом наділяти органи виконавчої влади окремими повноваженнями, при здійсненні яких вони перебувають під контролем відповідних органів виконавчої влади.

3. Матеріальною та фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме та нерухоме майно, надходження з місцевого бюджету, Інші кошти, природні ресурси, що перебувають у спільній власності територіальної громади землі, села, селища міського типу, райони міста, а також об'єкти спільної власності, що знаходяться в управлінні територіальної громади. районні та обласні ради.

4. Рішення про надання міській раді права розпоряджатися майном та фінансовими ресурсами, що перебувають у власності територіальної громади району в місті, приймається на місцевому референдумі кожної районної громади в місті. Якщо в результаті референдуму територіальна громада району міста не прийняла рішення про передачу права управління майном і фінансами відповідній міській раді, а територіальна громада міста або міська рада не прийняли рішення про створення місцевого автономного органу району міста. міська рада управлятиме майном та фінансовими ресурсами, що належать територіальній громаді району міста Сіті, і несе відповідальність за громаду відповідного району міста.

5. Це буде від імені територіальної громади та в інтересах регіональної громади права суб'єкта спільної власності здійснює відповідна рада.

6. Місцевий бюджет є самостійним і не входить до державного бюджету України, бюджету Автономної Республіки Крим та інших місцевих бюджетів.

7. Органи місцевого самоврядування можуть перерозподіляти певні повноваження та власні бюджетні кошти на основі угоди з урахуванням місцевої ситуації та особливостей.

8. Сільські, селищні, міські та районні ради міст (у разі їх створення) можуть передавати частину своїх повноважень самоорганізуючим органам населення, передавати відповідні кошти, а також матеріально-технічні та інші ресурси, необхідні для здійснення цих повноважень, і контролювати їх виконання.

9. Сільські, селищні, міські, районні ради міст, райони та області мають зображення та печатку Державного герба України та свого найменування, мають рахунки в установах банку України. [42]

1.3 Принципи і методи дослідження технологій командної роботи як фактору оптимізації діяльності персоналу органів місцевого самоврядування.

В дослідженні використано наступні основоположні наукові принципи:

1. Принцип системності. *Системність* – пояснювальний принцип наукового пізнання, що вимагає досліджувати явища в їх залежності від внутрішньо пов'язаного цілого, яке вони утворюють, набуваючи завдяки цьому властиві цілому нові властивості. Технології командної роботи будуть розглядатись як елемент системи управління персоналом органу місцевого самоврядування.

2. Принцип детермінізму. *Детермінізм* – один з головних пояснювальних принципів наукового пізнання, що вимагає тлумачити феномени, що вивчаються, виходячи із закономірної взаємодії доступних емпіричному контролю чинників. Суть в тому, що умовою ефективної реалізації технологій командної роботи виступає готовність лідера до реалізації її принципів. Спостереження зусиль лідера щодо формування здорової і комфортної психологічної атмосфери, формування відчуття значимості кожного учасника команди, недопущення переважання суперництва над довірою і згуртованістю виступає підставою для твердження про потенційну ефективність діяльності команди в цілому.

3. Принцип розвитку. Цей пояснювальний принцип внутрішньо пов'язаний з іншими регулятивами наукового пізнання – детермінізмом і системністю. Він припускає розгляд того, як явища змінюються в процесі розвитку під дією певних причин, і разом з тим включає постулат про обумовленість перетворення цих явищ, їх включеністю у цілісну систему. Саме використання цього принципу дозволило проаналізувати особливості життєвого циклу команди, в тому числі в контексті командної роботи в органах місцевого самоврядування.

4. Принцип історизму тобто розгляд предметів у їхньому розвитку саморусі, зміні. Історичний підхід до досліджуваного предмета містить у собі аналіз основних етапів і тенденцій його виникнення, розвитку й функціонування. Використання цього принципу дозволило здійснити наукову рефлексію феномену командної роботи в діяльності органів місцевого самоврядування, звернувшись до досліджень сучасних українських науковців, які працюють в царині державного управління.

В процесі роботи автор скористався наступними методами наукового дослідження:

Аналіз – розчленування предмета пізнання, абстрагування його окремих сторін.

1. Метод дослідження, який включає в себе вивчення предмета за допомогою мисленнєвого або практичного розчленування його на складові елементи (частини об'єкта, його ознаки, властивості, відношення). Кожна із виділених частин аналізується окремо у межах єдиного цілого.

2. Уточнення логічної форми (будови, структури) міркування засобами формальної логіки.

3. Синонім наукового дослідження взагалі [1]

В даному дослідженні автор має на меті дослідити технології командної роботи як фактор оптимізації діяльності персоналу органів місцевого самоврядування, проаналізувавши сутність цього феномену шляхом виокремлення структурних частин команди, визначення функцій кожного члена команди, виокремлення стадій життєвого циклу команди.

Синтез – поєднання абстрагованих сторін предмета і відображення його як конкретної цілісності; метод вивчення об'єкта у його цілісності, у єдиному і взаємному зв'язку його частин. В процесі наукових досліджень синтез пов'язаний з аналізом, оскільки дає змогу поєднати частини предмета, розчленованого в процесі аналізу, встановити їх зв'язок і пізнати предмет як єдине ціле [1].

В даному дослідженні автор синтезує загальні уявлення щодо технологій командної роботи задля репрезентації процесів командної динаміки в органах місцевого самоврядування.

Наступний метод яким скористався автор дослідження – системний.

Системний метод – напрямок методології наукового дослідження, в основі якого лежить розгляд складного об'єкта як цілісної множини елементів у сукупності відносин і зв'язків між ними. В даному дослідженні автор розглядає технології командної роботи як невід'ємну частину системи управління персоналом органу місцевого самоврядування.

Також, в дослідженні буде використано історичний метод. Тобто нам необхідно вивчити історію розвитку командного підходу в управлінні організаціями, причини, з яких технології командної роботи виявилось можливим застосувати у сфері публічного управління, особливості впровадження цих технологій в системі управління персоналом органів місцевого самоврядування в Україні.

Отже, поява управлінських команд в системі державної служби є віддзеркаленням об'єктивних процесів, що відбуваються в суспільстві на сучасному етапі розвитку. Для підвищення ефективності управлінських команд необхідно вивчати і використовувати закономірності їх формування та розвитку. На базі пізнання цих закономірностей потрібно визначати конкретні управлінські механізми, покликані підвищити ефективність команд в системі державної служби. Дослідження феномену командної роботи в діяльності органів місцевого самоврядування, на жаль, на сьогодні є недостатньо представленими в науці державного управління. Тим більш цінним для досягнення мети нашої роботи є дослідницький наробок сучасних українських науковців в галузі публічного

управління та адміністрування, які зверталися до вивчення зазначеної проблеми. Серед них: Г.Атаманчук, Н. Нижник, В. Бакуменко, С. В. Загороднюк, О. М. Кондратенко, Н. Шведа, П. Книш. Умовою цілісності проведеного дослідження стало формулювання основних понять: «командна робота», «персонал», «органи місцевого самоврядування» і виокремлення системи принципів та методів дослідження. Методологічною основою дослідження стали принципи системності, детермінізму, розвитку, історизму, і система загальнонаукових методів, включаючи системний, історичний методи, аналіз, синтез, тощо.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ЯК ФАКТОРУ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Особливості системи управління персоналом в публічному управлінні

У першому розділі роботи було розглянуто поняття персонал та наведено види структур та категорій, натомість, зараз, ми визначило особливості системи управління персоналом.

Отже, розглянемо сутність управління персоналом в публічних організаціях. Вона перш за все полягає у встановленні відносин між суб'єктом і об'єктом управління, що спрямовані на забезпечення оптимального кількісно-якісного кадрового складу, організації професійного та соціального розвитку персоналу, досягненні раціонального ступеня мобільності та ефективного використання його можливостей у процесі діяльності публічних організацій. В основі цих відносин можна вложити такі принципи: методи і форми впливу на зацікавленість, поведінку і діяльність персоналу з метою максимального їх використання. Тому пріоритетним завданням, що обґрунтовує особливості управління персоналом в публічних організаціях визначається виявлення певного теоретичного базису, а саме принципів, методів та інструментів управління персоналом.

Слід зазначити, що дотримання загальних принципів менеджменту як основного положення управлінської діяльності в адміністрації відображає зміст законів і закономірностей і забезпечує облік важливих правил, закріплених в нормативних документах. Суттєвою особливістю принципу адміністрування в більшості правових норм є його закріплення саме тому, що він характеризує більш конкретні і стабільні управлінські відносини.

Слід зазначити, що прийнята Стратегія національної кадрової політики на 2012-2020 роки [47], яка визначила нову філософію реалізації кадрової політики, відповідно до якої управління персоналом в державних установах є не тільки важливою сферою управлінської діяльності, а й впливає на її функціонування з урахуванням конкретних цілей і принципи національної кадрової політики, стали важливим і своєчасним кроком відповідно до цієї стратегії. Реалізація національної кадрової політики в даному контексті передбачає наступні напрямки: підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів; державне регулювання професійної діяльності; соціальний захист працівників; забезпечення зайнятості населення; модернізація кадрових служб. Детальне вивчення даної стратегії підтверджує наявність в управлінні персоналом в публічних організаціях достатньої кількості *проблем*, де найбільш актуальними та невирішеними є такі:

- Відсутність єдиної і зрозумілої системи оцінки якості та ефективності роботи персоналу. Це призводить не тільки до зниження рівня управління в даній сфері, а й до виникнення байдужості персоналу до результатів власної діяльності та корупції в керівництві різних рівнів, хоча акредитація та Управління персоналом носить формальний характер, а порівняння результатів роботи співробітників діяльність фахівців в основному складна.;

- Недостатня кількість кваліфікованих фахівців у державних навчальних закладах через низький престиж роботи та низьку заробітну плату, яка не відповідає складності роботи та емоційному напруженню випускників бюджетних установ.;

- Недостатня мотивація персоналу державних установ через неможливість використовувати фінансові продукти (підвищення заробітної плати, бонуси); в результаті більшість керівників не мають фінансової можливості фінансово стимулювати свій персонал, що, враховуючи їх низький рівень заробітної плати, мотивує їх і не сприяє якісному робочому процесу. Такі тенденції підтверджують відсутність орієнтації персоналу на якісні результати професійної діяльності;

– Існуючі стереотипи та негативний імідж державних службовців в українському суспільстві зумовлені свідомою відсутністю роботи державних органів у напрямку формування сприятливого іміджу в суспільній свідомості. Отже, з цього виходить, що людський фактор відіграє доволі значну роль в підвищенні ефективності управління персоналом в публічних організаціях. Тому, враховуючи те, що саме на локальному рівні реалізується основний зміст кадрової роботи, а також те, що її якість безпосередньо залежить від рівня професійності, постійності та публічності персоналу.

Задля усунення виявлених проблем запропоновано застосувати наступні *заходи*:

– Формування відповідної системи оцінки ефективності кадрової роботи передбачає розробку відповідних критеріїв і обґрунтування об'єктивних методів збору інформації, поділ повноважень між суб'єктами управління, визначення моделі оцінки ефективності кадрової роботи, на думку Г. Дворецької, соціологічні дослідження є найбільш ефективним засобом отримання нової оперативної інформації про стан внутрішнього і зовнішнього середовища організації, яка допомагає приймати управлінські рішення.

– Демонстрація рекомендацій з розвитку людських ресурсів, вдосконалення професійних і кваліфікаційних структур, креативності та інноваційності функцій, що виконуються за рахунок інвестицій, під якими розуміються витрати на професійне навчання, виховання гуманітарної складової людського капіталу, медичне обслуговування, пошук економічно важливої інформації, мобільність та ін. Найбільш ефективним методом навчання персоналу в державних установах є тренінг. Завдяки тренінгу ви не тільки придбаєте нові знання і досвід, а й згуртуєте команду організації. Використання тренінгів в кінцевому підсумку знизить стрес, залучить новачків до формування організаційної культури, ознайомить їх з роботою організації і полегшить адаптацію нових співробітників для розвитку професійних навичок.;

– Створить систему преміювання, що відображає ефективність їх діяльності, і підвищить мотивацію співробітників з відзнаками, надаючи їм сприятливі умови і гарантії.;

– Підвищить престиж роботи в державних установах і впровадьте ефективні прозорі механізми стимулювання, соціального захисту та підвищення відповідальності персоналу. [14, с. 203]

Для реалізації представлених заходів щодо вдосконалення управління персоналом в державних установах необхідно використовувати відповідні методи управління, які розглядаються не тільки як засіб досягнення цілей і вирішення конкретних завдань, але і як сукупність практичних методів вирішення проблем Управління персоналом. Таким чином, в менеджменті розрізняють в основному економічні, соціально-психологічні та адміністративні методи.

Основою впровадження економічних методів є важлива винагорода за продуктивну працю, а важливою формою - заробітна плата. Своєчасність виплати заробітної плати, її розмір і характер тісно пов'язані з функціональним процесом управління персоналом в державних установах. Слід зазначити, що економічні інтереси створюють складну систему, що враховує інтереси держави, громадських установ і посадових осіб.

Соціально-психологічні методи включають в себе способи впливу на психічні та соціальні потреби людини, конкретні способи впливу на процеси формування і розвитку колективу. Вони розрізняються характеристиками мотивації, які визначають напрямок дій. Ми підкреслюємо, що група цього методу заснована на наданні кожному фахівцеві можливості реалізувати наявний Творчий, інноваційний та особистісний потенціал.

Методи управління засновані на ефективному використанні впливу, влади та лідерства. Вона вирішується за допомогою форм прояву таких методів управління, як обов'язкові приписи (накази, заборони), договірні методи (консультації, компромісне рішення), рекомендації, побажання (поради, роз'яснення, пропозиції), завдання стабілізуючого і управлінського характеру, а

також завдання з організації роботи з усієї команди. Слід зазначити, що використання методів управління включає в себе не тільки дисциплінарні стягнення щодо виконавця, а й відповідну винагороду, яка здійснюється в рамках економічних методів.

За словами Дж. Пайнса, [59, с.457] державні та некомерційні організації потребують достатньої кількості людей для своєї діяльності, а ефективність залежить від знань, навичок, навичок та інших характеристик персоналу. Щоб досягти успіху, організаціям необхідно розробити прогресивні методи управління персоналом. У той же час важливо розуміти правове середовище, що впливає на Управління персоналом, Соціальні та культурні зміни, що відбуваються в суспільстві, зміну поколінь, що відбувається в сучасних умовах праці, тенденції в освіті.

Важлива система управління складом для персоналу, який бере участь у складних функціональних процесах. Отже, Дж.Пайнс вводить наступні процеси управління персоналом в державних установах: аналіз ставлення робіт до людських ресурсів, аналіз людських ресурсів, управління продуктивністю (включаючи мотивацію, оцінку програм, атестацію), навчання і розвиток, управління трудовими питаннями. У мене є точка зору, я вважаю, що а. ми говоримо про Rts, оскільки система управління персоналом у державному секторі включає: персонал з підбору персоналу, персонал з підбору персоналу, персонал з розстановки кадрів [59, с. 457; 63, С. 336].

Беручи до уваги існуючі наукові роботи вчених, [2, с.260-269; 11, с.151-153; 59, с.457; 63, с.336] відзначимо, що особливої відмінності від функціонального процесу Управління персоналом в приватному секторі немає. Тому основні і важливі процеси управління персоналом в державних установах ми визначаємо наступним чином: набір і відбір персоналу; оцінка персоналу, мотивація персоналу, розвиток персоналу, управління персоналом.

Стабільність персоналу державної установи також досягається за рахунок професійного зростання і перенавчання за допомогою підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та саморозвитку. Робота

кваліфікованого фахівця вимагає глибоких знань, умінь, компетенцій, високого рівня освіти, високих моральних принципів і поведінкових установок. У свою чергу, протиріччя в процесі професійного розвитку персоналу в державних установах, відсутність ефективних механізмів просування по службі підтверджують постійну байдужість персоналу до професійного самовдосконалення.

Тому в основі роботи з персоналом необхідно враховувати такі вимоги: [5, с. 213-217; 11, с. 72; 15] повага індивідуальності і цілісності кожної людини шляхом заохочення високої продуктивності праці; створення і підтримання атмосфери пошуку, творчості, активності при реалізації управлінських рішень; створення умов для реалізації прав людини; відповідальність за перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу. підвищення кваліфікації персоналу; заохочення випадків прийняття відповідальності в складних ситуаціях; створення умов для розвитку творчих здібностей; впровадження, просування справедливої системи оплати праці; всебічний розгляд діяльності: як з точки зору процесу, так і з точки зору результатів; збереження відповідальності за якість роботи і долю організації.

Одним з найбільш дієвих інструментів підвищення ефективності професійної діяльності персоналу державних установ є стимулювання. Адже саме інтереси, мотивації і стимули є рушійною силою його діяльності. Однак мотивація персоналу державних установ трохи відрізняється від процесу стимулювання організацій приватного сектора. Таким чином, неможливо стимулювати персонал «відсотками» від доходу за якісну роботу. Необхідно мотивувати посадових осіб державних установ сумлінно працювати, служити суспільству і державі, повною мірою виконувати свої зобов'язання з надання громадянам повного спектру послуг. У цьому контексті важливу роль також відіграють особистісні, морально-етичні характеристики співробітника: його Емпатія, совісність, відкритість, чесність, патріотизм, почуття обов'язку, здатність до співпраці, прагнення до самовдосконалення і т. д. [10, с. 199]

З цього можна зробити висновок, що для створення ефективної системи стимулювання необхідно, перш за все, розробити критерії ефективності діяльності організації. Виходячи з цього, можна визначити індивідуальний внесок кожного співробітника в рішення загальних завдань і відзначити тих, хто заслуговує заохочення. Також необхідно активно застосовувати матеріальні стимули (зрозуміло, в межах наявних можливостей) і віддавати перевагу «особистим» заохоченням (дипломи, листи подяки та ін.) серед нематеріальних стимулів.).

2.2. Основні принципи формування та функціонування робочої команди.

Попередньо було розкрито поняття «команда», в роботі були прописані ознаки та риси данного явища. У цьому розділі, ми поговоримо про принципи формування та функціонування робочої команди.

Формування команди в організації-досить складний процес, що вимагає високих управлінських навичок, і для його здійснення потрібні кваліфіковані люди, які бажають працювати спільно.

Важливо враховувати той факт, що процес формування команди та становлення її як зрілої структури охоплює певний період часу. Встановлюючи відповідну позитивну атмосферу в колективі, заохочуючи співробітництво і співпрацю у процесі роботи в команді, взаємозалежність і довіра між її членами створюють основу для ефективного її розвитку [64; 60, с. 384-399].

Виділяють основні етапи розвитку команди:[64; 60, с. 384-399]

Перший етап-формування. На цьому етапі мета ще не визначена, тому члени команди можуть перебувати в стані тривоги та очікування. Співробітники дотримуються формального стилю поведінки.

На даному етапі основним завданням команди має стати визначення власного Статуту і місії, уточнення цілей діяльності. Також важлива ясність у постановці цілей для кожного члена команди. У процесі взаємодії команда може

встановлювати межі та вирішувати, чого очікувати від цієї співпраці, а члени команди можуть взаємодіяти один з одним, виконуючи завдання.

1-й етап розвитку команди (*формування*) можна розділити на 4 етапи:

1. Він визначає, яку роботу потрібно виконати, чи потрібна команда для виконання завдання, яку структуру управління повинна мати команда та її цілі.

2. Створіть умови для роботи, тобто надайте всі необхідні для роботи матеріали та обладнання та переконайтеся, що команда складається з людей, яким дійсно необхідно виконати роботу на даному етапі, керівництво визначає умови, за яких команда буде виконувати свою роботу. Команда повинна забезпечити необхідні ресурси, особливо важливі ресурси (робочі інструменти, обладнання та споруди) для успішної діяльності.; Підтримка з боку організації (готовність організації надати команді можливість виконувати роботу так, як команда вважає за доцільне).

3. Тімбілдінг-це етап, на якому визначаються межі людей, які є членами команди. Досягніть Угоди про процес виконання завдання. Визначте рамки дій, необхідні для всіх членів команди.

4. Допомога в роботі здійснюється шляхом втручання для вирішення проблем. Поповнення команд важливими ресурсами. Заміна тих, хто покинув команду. Таким чином, команди еволюціонують від робочих груп, створених для виконання певних видів діяльності, до команд найвищої якості.

2-й етап розвитку команди-це атака. На цьому етапі члени команди приступають до роботи. Конфлікти можуть виникати, коли люди мають різні уявлення про те, як досягти своїх цілей. На цьому етапі вони помічають відмінності, а не подібності, що призводить до того, що деякі члени залишають команду.

На цьому етапі дуже важлива комунікація. Напруженість зростатиме, а суспільне сприйняття стане ключовим елементом взаємодії.

Тому на стадії атаки члени команди починають демонструвати свій справжній стиль. Вони починають втрачати терпіння, намагаються зрозуміти

один одного, що призводить до роздратування і розчарування. На цьому етапі контроль стає важливим питанням.[64; 60, с. 384-399]

3-й етап розвитку команди-нормування. Цей етап характеризується тим, що люди починають усвідомлювати спільні риси і стилі взаємодії, спільні цілі. В результаті вони прагнуть більше взаємодіяти і комфортно проводити час в хорошій атмосфері. Для зміцнення команди в міру необхідності в робочий процес можуть бути впроваджені тренінги та перепідготовки, що сприяють тому, щоб членам команди було комфортно працювати один з одним. Таким чином, на цьому етапі конфлікти нормалізуються, а активність членів команди підвищується. Народжується поняття «ми», а почуття «я» притупляється. [64; 60, с. 384-299]

Виконання *4-го етапу* характеризується тим, що члени команди підготовлені, компетентні і мають можливість самостійно приймати рішення з виниклих проблем. У цей час всі зусилля повинні бути спрямовані на розвиток команди, а не тільки на спільну роботу. Команда-це зріла компанія. Співробітники розуміють свої ролі та обов'язки та докладають більше зусиль до їх виконання. Члени команди повинні бути мотивованими, володіти собою, практичними та продуктивними, а їхні зусилля повинні отримувати визнання. На цьому етапі слід заохочувати зростання, і це робиться шляхом постановки перед командою нових завдань. [64; 60, с. 384-399]

5-й етап – розпуск – є заключним. Він характеризується тим, що завдання були виконані, цілі досягнуті, а учасники покинули команду. [60]

1. Один із способів пояснити суть процесу розробки команди можна пояснити простими математичними операціями.

– робоча група: $1 + 1 = 2$. Робоча група досягає результату, Рівного сумі зусиль кожного учасника. Вони обмінюються спільною інформацією, ідеями та досвідом, але кожен несе відповідальність за свою роботу, незалежно від результатів роботи інших членів групи.

– потенційна команда: $1 + 1 = 2$. Перший крок у перетворенні робочої групи в команду. Основними умовами є кількість учасників (6-12), наявність чітких цілей і доручень, спільний підхід до їх досягнення.

– реальна команда: $1 + 1 = 3$. У процесі свого розвитку члени команди стають цілеспрямованими, відкритими, взаємовиручці і взаємопідтримці приділяється пріоритетна увага, підвищується ефективність діяльності. Позитивний ефект також може бути прикладом взаємодії всередині групи, її впливу на інші групи та організацію в цілому.

– команда вищої якості: $1 + 1 + 1 = 9$. Команда, яка перевершує всі очікування, а її члени мають високий рівень впливу на навколишнє середовище. Такі команди характеризуються наступним: високим рівнем навичок командної роботи. Поділ керівництва, ротація ролей. Високий рівень енергії. Свої правила і норми. Особистісний ріст і зацікавленість в успіху один одного.

Знання типу команди важливо для того, щоб допомогти вам вибрати, як планувати свою роботу і чого очікувати, тобто які будуть результати. У світовій практиці існують різні *типи команд*.

1. Традиційні моделі. Це група людей з традиційним лідером. Керівники груп також поділяють повноваження та відповідальність зі своїми членами. Обсяг цієї відповідальності залежить від масштабу розглянутого питання, але традиційний керівник команди, відповідальний за все, зможе взяти на себе роль лідера для інших членів команди.

2. Зразок командного духу. Характеризує групу людей, які працюють на одного менеджера. У команді панує командний дух, і здається, що все йде добре, тому члени команди щасливі та натхненні роботою. Але насправді це не зовсім команда, тому що завжди є 1 людина, яка справляється з усіма завданнями. Крім того, немає обміну повноваженнями чи відповідальністю.

3. Модель передового краю. Характеризує групу людей, які керують самі собою. Ніхто в цій команді не має повноважень приймати рішення з питань, які зачіпають всю групу. Це так звані колективні робочі групи, де кожен має право і несе відповідальність за всі прийняті рішення.

4. Модель цільового завдання-відноситься до команди, яка збирається лише на певну кількість часу для роботи над спеціальним проектом або завданням. Такі команди традиційно називаються цільовими групами або проектними командами.

5. Модель кіберкоманди. У цій моделі члени команди рідко зустрічаються один з одним. Вони відомі як «кібер «або» віртуальні « команди. Ці команди відрізняються від інших команд тим, що їм доводиться працювати спільно для досягнення своїх цілей, але зустрічатися учасники можуть тільки на початку проекту, а обмін інформацією здійснюється по електронній пошті, телефону або за допомогою відеоконференцій.

Підбираючи людини в команду, як правило, кандидат підбирається виходячи з наявних навичок, знань і досвіду. Але для забезпечення ефективної роботи команди важливі не лише навички, знання та досвід, а й особисті якості та характеристики членів команди.

Коли люди працюють як частина однієї групи чи колективу, кожен з них виконує 2 типи ролей, заснованих на професійних навичках та практичному досвіді, а також залежно від особистих якостей.

Перераховані ролі можна вважати однаково важливими для ефективності командної роботи, якщо вони використовуються командою в потрібний час і найкращим чином. Щоб команда могла максимально використати різноманітність командних ролей, кожен її член повинен бути обізнаний про деталі ролей колег.

Добре функціонуюча команда не виникає сама по собі. Її створюють лідери, які докладають багато зусиль для об'єднання людей. Водночас керівникам дуже важливо знати, що всі команди проходять послідовні етапи розвитку. [22, с.]

Зазвичай виділяють чотири *основні стадії*.

Перша стадія – формування команди:

– Співробітники організації знайомляться один з одним, придивляються один до одного, орієнтуються в робочій ситуації і намагаються зрозуміти, що саме вони повинні робити;

- Співробітники намагаються встановити контакти і визначити ступінь особистої зацікавленості кожного в роботі в цій команді;

- Співробітники намагаються «опустити голову» і приховати або не розкривають особисті почуття і переживання, тому що поки не ясно, що тут станеться. Завдання керівника тут-налагодити комунікацію і взаємодію між членами команди, краще пізнати один одного і допомогти пояснити принципи подальшої роботи команди. Для керівника дуже важливо створити дружню атмосферу, в якій кожен відчуває себе комфортно і відчуває себе повноправним членом команди.

Тому на першому етапі розвитку перед командою стоять такі завдання: визначити напрямок руху команди, сформулювати місію і цілі її діяльності, визначити норми, процедури і очікування. Побудувати довіру між лідерами і членами команди.

Друга стадія – розлад (ближній бій):

- Просуваючись до своїх цілей, члени команди починають помічати, що кожен учасник має свої особливі інтереси, пріоритети та мотивацію; необхідний більш орієнтований на громадськість підхід.;

- Оскільки відмінності у цінностях та нормах членів команди поступово стають очевидними, формуються клани, коаліції та групи, А також ті, хто намагається очолити різні групи та наполягає на ролі лідера.;

- На команду впливають різні конфронтації і змови;

- Починають проявлятися плюси і мінуси окремих членів групи;

- Організація починає обговорювати, як досягти угоди, і намагається налагодити ефективні взаємини. На цьому етапі деякі групи розпадаються, інші пристосовуються до відмінностей, жорстко придушують «бунт на кораблі» або відкрито обговорюють протиріччя.

Багато в чому успішне проходження цього етапу залежить від керівника команди, і керівник команди повинен провести до наступного етапу через «риффи» Хаосу.

Завдання, яке вирішується на цьому етапі, полягає в управлінні суперечками та розбіжностями та пошуку прийняттого механізму вирішення.;

Підтримувати процес узгодження і пошуку ефективних методів роботи.

Третій етап - це етап нормалізації:

– Розробляються механізми вирішення конфліктів всередині групи, досягається згуртованість і єдність, члени команди приходять до Угоди про розподіл ролей і сил, і очікується, що члени команди будуть працювати спільно для вирішення конфліктів всередині групи.;

– Є стійкий інтерес до поліпшення роботи, Методи роботи переглядаються і удосконалюються;

– Є бажання експериментувати і дійсно підвищувати ефективність організації;

– Команда все більше діє як єдина команда.

Основними завданнями, які команда повинна вирішити на даному етапі, є::

– Пошук найбільш ефективних методів роботи;

– Максимально використовувати сильні сторони членів команди та нейтралізувати слабкі сторони;

Надавати підтримку» слабким « членам команди або замінювати їх.

Четвертий етап - підвищення ефективності:

– Команда демонструє результати відмінної роботи в результаті накопиченого досвіду у вирішенні проблем і використанні ресурсів;

– Основна увага членів команди зосереджена на досягненні колективних цілей, а всі їхні дії спрямовані на досягнення місії;

– Співробітники пишаються тим, що належать до «команди переможців»;

– Спільні цілі поєднуються з індивідуальними цілями членів команди;

– Співробітники постійно контактують один з одним і ведуть конструктивні дискусії для досягнення своїх цілей;

- Між членами організації існує міцний зв'язок, відносини носять дружній і неформальний характер;
- Виникаючі проблеми досліджуються реалістично і вирішуються творчо, а особисті розбіжності вирішуються без негативних емоцій і психічної напруги;
- Делегування повноважень розширюється, все більше і більше членів організації залучаються до планування і прийняття рішень, управлінські функції делегуються різним членам організації відповідно до конкретних завдань. На даному етапі керівнику слід зосередитися на підвищенні ефективності роботи команди і стимулювати самоврядування. [22]

Основними проблемами, з якими стикається команда на цьому етапі, є: забезпечення постійного вдосконалення, підтримка творчої активності та підтримка високого рівня енергії в команді. Підвищення рівня своїх здібностей. Подолання феномена групового мислення.

Суть цього явища в тому, що команда починає мислити як одна людина, і альтернативні ідеї не допускаються і не розглядаються. Як результат, все більше команд не здатні генерувати різні варіанти та точки зору всередині команди. Групове мислення виникає, коли завдання підтримки згуртованості та інерції, вироблених в команді, бере верх над завданням прийняття правильних рішень або вирішення дуже ефективних завдань.

Групове мислення, як правило, виникає в результаті наступних *факторів*:

1. Ілюзія невразливості. Члени команди впевнені, що їх діяльність завжди буде успішною («грунтуючись на наших досягненнях, ми просто не можемо не перемогти»).

2. Поширеність стереотипів. Члени команди відмовляються сприймати образливу інформацію, дискредитуючи її джерела («вони нічого в цьому не розуміють»).

3. Ілюзія моральності. Члени команди вірять, що вони не можуть прийняти неправильне рішення через свою моральність («Наша команда просто не може приймати неправильні рішення або робити аморальні вчинки»).

4. Самоцензура. Члени команди намагаються не висловлювати вголос своїх побоювань і приховують сумніви («можливо, я не правий, тому що У інших інша думка»).

5. Прямий тиск. Санкції накладаються на членів команди, які дотримуються точки зору, відмінної від загальноприйнятої («чому ви повинні залишатися в нашій команді, якщо ви з нами не згодні»).

6. Захист від тривожності. Члени команди намагаються захистити її від впливу тривожних ідей, щоб не помічати виникаючих проблем («не слухайте, що вони говорять. Таких називають бунтарями»).

7. Ілюзія одностайності. Члени команди розглядають згоду більшості» активних « членів команди як показник консенсусу («а.і б. якщо ви згодні, це консенсус»).

8. Переваги роботи в команді. Ефективні управлінці, як правило, мають високу посаду і хороший дохід, і вони не хочуть з цим розлучатися. Вони бояться, що їх виженуть з команди, тому бояться висловлювати думку, відмінну від думки лідера (більшості). [22]

2.3. Особливості життєвого циклу команди в діяльності органу місцевого самоврядування.

З особливостями поняття команди ми вже познайомились, але чи відомо, що дуже важливу роль в організації команди грає життєвий цикл команди? Зараз ми детальніше це розглянемо.

Важливість командної роботи полягає у досягненні потенціалу синергії шляхом об'єднання зусиль групи, знань та розробки управлінських рішень групи, тобто «стану, коли ціле більше, ніж сума його компонентів».

Подібно до життєвого циклу проекту, команда має власний життєвий цикл, який дозволяє виділити 5 основних етапів: формування, активація, функціонування, реорганізація та розпуск. [48, с. 12.1]

Першим етапом життєвого циклу проектної команди є її формування.

Проектна команда створюється менеджером проекту-юридичною особою, якій замовники делегують права на управління проектом в обсязі, зазначеному в контракті.

Задачею керівника проекту при формуванні команди є підбір членів команди, які забезпечували б:

- відповідність кількісного і якісного складу команди цілям і вимогам проекту;
- ефективну групову роботу по управлінню проектом;
- психологічну сумісність членів команди і створення активної стимулюючої «внутрішньопроєктної» культури;
- розгорнене внутрішньогрупове спілкування і вироблення оптимальних групових розв'язань проблем, що виникають під час реалізації проекту.

Керівник проекту призначає менеджера проекту, який забезпечує повне управління проектом, контролює його основні параметри та координує діяльність членів команди. Керівник проекту визначає необхідну кількість членів команди, їх кваліфікацію, а також підбір і наймання співробітників.

Починається робота з підбору персоналу в цій області. Пошук членів команди проекту може проводитись за наступними напрямками:

- безпосереднє звернення керівника проекту чи кадрової служби в організації, на підприємства, до знайомих і ділових партнерів;
- публікація оголошень у засобах масової інформації і рекламних виданнях;
- звернення до кадрових посередників (у державні центри зайнятості населення, недержавні фірми і т.п.).

Використання цих засобів залучення талантів залежить від категорії співробітників (менеджери, фахівці, техніки, робітники), масштабу і складності проекту. У разі пошуку керівника проекту або структурного підрозділу виправдано пряме звернення до того чи іншого кандидата на посаду.¹ при

прийомі на роботу фахівців, робітників і техніків доцільно звертатися в ЗМІ та Центри зайнятості.

Якість делегування залежить від того, наскільки приваблива пропонована посада на момент найму. Рушійною силою кандидата на посаду є: приваблива заробітна плата, перспективи кар'єрного росту, надійність робочого місця, соціальні гарантії, Престиж підприємства і посади, вільний час, індивідуальний характер проектної роботи, можливість творчості і т. п.

Вирішенням цих проблем займається «маркетинг персоналу», у функції якого входить: аналіз вимог і запитів кандидатів; ідентифікація цих вимог і кваліфікаційних характеристик посади; вплив на суб'єктивне сприйняття переваг запропонованої посади кандидатом; сегментування ринку робочої с; встановлення зв'язків кадрової служби з центром зайнятості, навчальними закладами, консультаційними фірмами і т.п. [48, с. 12.1]

Команда є основним елементом стратегії успішної організації. Хоча основна увага організації може бути зосереджена на обслуговуванні, якості, витратах, швидкості, ефективності та продуктивності, команди все ще залишаються основним способом досягнення успіху для більшості організацій у всіх сферах діяльності.

Формування команди в організації-досить складний процес, що вимагає високих управлінських навичок, і для його здійснення потрібні кваліфіковані люди, які бажають працювати спільно.

Справа в тому, що в міру того, як команда стає більш згуртованою, з'являється чітке бачення мети, її члени працюють спільно, а індивідуальні зусилля об'єднуються в єдиний потік ефективної роботи, забезпечуючи організації більшу продуктивність і конкурентоспроможність на ринку. Відмінною рисою команди є спільне бачення мети і розуміння можливості доповнювати зусилля один одного на шляху до успіху.

РОЗДІЛ 3

ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ЯК ФАКТОРУ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Досвід використання технологій командної роботи в діяльності персоналу органів місцевого самоврядування в Україні.

У попередніх розділах було проаналізовано, що таке командна робота, що представляє собою персонал, як саме це впливає на роботу організації. Обґрунтовано, що таке органи місцевого самоврядування, як вони формуються, та для чого саме потрібні. Саме на часі поговорити як саме це усе застосовується в дії.

Тому зараз ми розглянемо питання про досвід використання технологій командної роботи в діяльності персоналу органів місцевого самоврядування саме в нашому місті, в Запоріжжі.

Завдання, які сьогодні стоять перед Запорізькою міською радою, неможливо вирішити без належного організаційно-функціонального супроводу, в тому числі, в частині проведення командних змін в досліджуваній організації.

Загалом, організаційно-функціональне забезпечення розподілу та закріплення повноважень, обов'язків і відповідальності працівників організації полягає у забезпеченні її функціонування за трьома взаємодіючими рівнями (інституціональним, організаційним і міжособистісним), яким відповідають три блоки структур (владні, виконавчі, соціальні), що створюються і діють на основі регламентуючих норм (директивних, організаційних, договірних, індивідуальних) і відображають баланс інтересів учасників організаційних відносин та зацікавлених осіб щодо управління організацією. Цей баланс інтересів істотним чином впливає на проведення командних змін в організації.

Запорізька міська рада (далі - рада) – це представницький орган місцевого самоврядування, який наділений правом представляти інтереси територіальної громади міста Запоріжжя і приймати від її імені рішення та здійснює в її

інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про статус депутатів місцевих рад», Європейською хартією місцевого самоврядування, іншими нормативно-правовими актами та цим Регламентом.

Рада є юридичною особою і наділена Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими законами власними повноваженнями, в межах яких діє самостійно і несе відповідальність за свою діяльність відповідно до закону. Запорізька міська рада має власну печатку, символіку.

Від імені та в інтересах територіальної громади Запорізька міська рада здійснює права щодо володіння, користування та розпорядження об'єктами права комунальної власності, може набувати майнових і особистих немайнових прав та нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у судах та мати інші повноваження передбачені чинним законодавством.

Регламент встановлює порядок діяльності ради, скликання сесій ради, підготовки і розгляду нею питань, прийняття рішень ради та з інших процедурних питань, порядок роботи сесії ради, порядок проведення пленарних засідань ради, порядок затвердження структури виконавчих та інших органів ради, порядок їх формування, обрання та затвердження посадових осіб місцевого самоврядування, порядок формування та організації роботи постійних комісій, тимчасових контрольних комісій та інших органів ради, порядок участі депутатських фракцій і груп у роботі та інші процедури, які впливають з повноважень ради, встановлених Конституцією і законами України. Регламент має вищу юридичну силу щодо усіх інших рішень ради з цих питань.

Дотримання цього Регламенту є обов'язковим для всіх депутатів ради, міського голови, посадових осіб місцевого самоврядування, виконавчих органів ради, підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності, а також для фізичних осіб. [41, с. 2]

У сучасних умовах діяльність органів державної влади, в тому числі, Запорізької міської ради, характеризується яскраво вираженими тенденціями до ускладнення роботи і посилення свого структурного і функціонального складу,

що вимагає впровадження ефективних організаційних форм і методів колективного управління, які дозволили б мінімізувати час ухвалення управлінського рішення і одночасно підвищити його якість, тобто продуктивність, доцільність і своєчасність. Це досягається через формування управлінської команди, зокрема, депутатського корпусу. Тому, важливим організаційним компонентом Запорізької міської ради є депутат місцевої ради як представник інтересів територіальної громади. На нього покладається множина обов'язків [41]

Здійснюючи аналіз організаційно-функціонального супроводу досліджуваної організації, командної роботи в системі управління нею, проведення командних змін в цій організації, вкажемо на те, що командна робота депутатів знаходить відображення, передусім, у роботі постійних контрольних комісій. Ці комісії утворюються Радою.

Функціональна спрямованість і порядок організації роботи постійних комісій визначаються окремим положенням та рішенням Ради (Додаток А)

Важливими організаційними компонентами Запорізької міської ради є виконавчий комітет та виконавчі органи Запорізької міської ради. Їх діяльність врегульовується Регламентом.

Виконком є виконавчим органом міської ради, їй підконтрольним та підзвітним, а з питань здійснення делегованих йому повноважень органів виконавчої влади - також підконтрольним відповідним органам виконавчої влади.

Виконавчі органи міської ради підзвітні та підконтрольні міській раді, підпорядковані виконкому та міському голові (Додатки Б та В)

Завдання регулювання у контексті здійснення командної роботи і проведення командних змін в Запорізькій міській раді полягає у підтримці та оптимізації стану впорядкованості керованої підсистеми, усуненні відхилень у ній і її недоліків. Регулювання здійснюється з боку керівництва цієї організації.

Воно може діяти як:

- цілісна система (регулювання діяльності Ради і її персоналу);

- окрема загальна функція (наприклад, регулювання безпеки органу державної влади і його персоналу);
- конкретна функція (наприклад, регулювання соціально-психологічного клімату у колективі).

3.2. Рекомендації щодо оптимізації командної роботи персоналу органів місцевого самоврядування в Україні

Що стосується досвіду використання командної роботи в діяльності місцевих органів влади в Україні, то ми з ним вже знайомі, а зараз розглянемо питання оптимізації командної роботи муніципальних чиновників.

Зміни самі по собі є необхідним інструментом розвитку організації, і управління змінами, в тому числі змінами в команді, повинно забезпечувати конкурентоспроможність організації на основі адаптації до умов зовнішнього середовища.

Отже, будь-який господарюючий суб'єкт, в тому числі і досліджувана організація, потребує такої системи управління, щоб вижити в умовах мінливого зовнішнього середовища і підтримувати конкурентну позицію, відповідну особливостям внутрішнього і зовнішнього середовища, що сприяє реалізації цілей і завдань діяльності. Його елементами повинна бути система управління командними змінами в досліджуваній організації.

О.Гайдея поділяє наукові погляди [3, с.71-75] щодо того факту, що управління змінами означає перехід від проблемного стану до вирішеної проблеми, ми можемо стверджувати, що зміни є особливою метою управління. Тому що, як правило, вони стосуються кожного члена організації. Виходячи з цієї ж позиції, більшість вчених, в тому числі і ми, схильні вважати, що предметом управління в процесі організаційних змін найчастіше є керівництво організації, оскільки управління процесом організаційних змін стосується всієї системи управління організацією і входить у функції керівництва. Його управління.

З точки зору вдосконалення системи управління змінами команди, досліджувана організація наголошує на компетентності менеджерів усіх рівнів з точки зору управління та лідерства, що пов'язано, наприклад, з тим, що лідер може зробити вирішальний внесок у ефективну командну роботу досліджуваної організації. навчатися.

Управлінське лідерство-це вид управління, при якому Керівник тісно пов'язує індивідуальні мотиви і цілі з діяльністю організації. Цей зв'язок визначає емоційну і вольову реакцію лідера і його взаємини, створюючи ситуації, в яких особистісні характеристики і звична поведінка стають особливо важливими для вирішення завдань, що стоять перед організацією і керівництвом.[54]

Як керівник досліджуваної організації, керівник, який виконує багато соціальних ролей, повинен мати різні навички та зв'язки. Його здібності як керівника найвищого рівня повинні включати особливі здібності до вирішення проблем, особливо в найскладніших організаціях:

- Посилення ролі керівництва в утвердженні і розвитку певних типів організаційної культури в організації;
- Побудова ефективних комунікаційних відносин всередині організації і за її межами;
- Управління груповою динамікою і використання її потенціалу;
- Формування робочих груп і колективів в організації;
- Розвиток партнерських відносин;
- Реакція на динаміку зовнішнього середовища і управління змінами в команді;

Команди є ефективним засобом вирішення складних організаційних завдань. Щоб забезпечити ефективне функціонування команди, Керівник як керівник управління повинен послідовно змінювати такі процедури, як прийняття рішень, розподіл повноважень та відповідальності та виконання завдань. Він повинен змінити звичні моделі поведінки і стиль керівництва і сприяти відповідній зміні методів управління менеджерами, які здійснюють діяльність, пов'язану з функціонуванням команди.

В цілому, особливість ролі керівника управління визначає масштаб завдань, з якими він зіткнеться при формуванні команди. Якщо він планує стати членом команди, він зосередить свої зусилля на процесі створення прийнятних умов для її функціонування і формування команди, а якщо він планує продовжувати залишатися лідером групи, навіть якщо він не є її членом, він створить умови для найбільш ефективного використання про можливості командної діяльності. У будь-якому випадку він виступає в якості провідника змін, обов'язки якого полягають головним чином в перегляді загального бачення місії і деталей її діяльності в рамках досліджуваної організації.

У контексті вдосконалення системи управління командними змінами в досліджуваній організації вплив на команду керівника управлінської ланки як суб'єкта управління залежить від наступних взаємопов'язаних факторів:

- Об'єктивні цілі та здібності керівника управлінської ланки у формуванні та управлінні командою;
- Індивідуальні характеристики членів групи, їх особисті мотиви, здібності та очікування;
- Особливості етапів формування команди і процесів групової динаміки в досліджуваній організації;
- Взаємозв'язок з цілями організації, стратегіями і завданнями командної діяльності;
- Вибір керівником відповідного способу підтримки команди.

В рамках вдосконалення системи управління командними змінами в досліджуваній організації ключовими напрямками діяльності керівників командного менеджменту та управління командною роботою має бути забезпечення емоційної стабільності членів команди. Для цього керівнику управління слід враховувати, що емоційна стійкість як якість особистості являє собою єдність складових:

- Мотиваційний досвід - сила мотивації багато в чому визначає емоційну стійкість. Одна і та ж людина може проявляти різний ступінь активності в

залежності від того, які мотиви спонукають його до прояву активності. Зміна мотивації може підвищити (або знизити) емоційну стійкість;

- Емоційний досвід людини, накопичений в процесі подолання негативних наслідків в екстремальних ситуаціях;

- вольові переживання, що виражаються у свідомій саморегуляції дій, приводять їх у відповідність до вимог ситуації;

- Інтелектуальний компонент, який полягає в оцінці і визначенні вимог ситуації, прогнозуванні її можливих змін і визначенні способів виходу з ситуації;

Завдяки емоційній стабільності Як якості особистості гарантований перехід настрою члена команди на новий рівень активності, що дозволить зберегти і навіть підвищити ефективність діяльності.

Тому, ґрунтуючись на дослідженнях, проведених у попередньому розділі роботи над кваліфікацією бакалавра, необхідно визначити наступні важливі напрямки для забезпечення розвитку персоналу Запорізької міської ради.:

1. Забезпечити розвиток професійних навичок, поглиблення спеціальних умінь і знань, загальний професійний розвиток.

2. Розвиток цифрових навичок співробітників Запорізької міської ради.

3. Розвиток комунікативних навичок.

4. Формування стресостійкості і гнучкості співробітників.

Ми вважаємо, що ці напрямки розвитку персоналу Запорізької міської ради відповідають сучасним вимогам і сприяють підвищенню ефективності виконуваних функцій.

Важливим при формування програми розвитку персоналу є також дотримання відповідних *принципів*.

Принцип комплексності відповідно до стратегічної мети суб'єкта господарювання забезпечує професійну кваліфікацію і розвиток всіх ключових співробітників, формуючи моральний і ідеологічний центр команди. При цьому він передбачає врахування впливу різних факторів діяльності суб'єкта на процес розробки та її практичну реалізацію: зовнішніх (економічних, інноваційно-технічних, соціальних, політико-правових, глобалізаційних, інституційних) та

внутрішніх (техніко-впроваджувальних, інноваційно-інвестиційних, маркетингові та збутові, фінансово-економічні, кадрові, соціально-психологічні, організаційні) фактори.

Принцип системності визначає необхідність реалізації програми розвитку через набір взаємопов'язаних елементів єдиної системи, як ілюстрацію таких елементів, як адаптація, оцінка, фізичні вправи, професійне навчання персоналу, формування організаційної культури. Їх ефект, а головне, практична значимість, проявляється в розробці комбінованих поєднань, послідовної логічної реалізації та прийнятті управлінських рішень, заснованих на результатах програмної взаємодії учасників і суб'єктів. Дотримання цього принципу дозволяє використовувати набір інструментів для перетворення цілей програми розвитку людських ресурсів в бажаний результат (наприклад, підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності підприємства засобами активізації діяльності персоналу) [25, с. 173].

Принцип урахування інтересів учасників програми визначає навчання з урахуванням професійних інтересів, досягнень і «слабкостей» кожного співробітника, беручи до уваги особливості мислення, сприйняття, уваги і пам'яті. У той же час необхідно дотримуватися принципів андрагогіки, які дають рекомендації з педагогічної майстерності по відношенню до дорослих з урахуванням особливостей мислення, сприйняття, уваги і пам'яті. Положення андрагогіки допомагають у максимальному обсязі передати навчальний матеріал та сприйняти його працівниками, що сформувались емоційно, професійно та життєво.

Принцип інтегративності програми зі стратегією суб'єкта господарювання. В рамках досягнення місії визначаються ключові позиції, в яких зміст, компоненти і тривалість програми забезпечують всебічну підтримку. Згідно з цим принципом, програма повинна служити інструментом для досягнення завдань, що дозволяють вирішувати стратегічні, тактичні та оперативні цілі.

Принцип постійності здійснення та безперервного характеру перетворює процес розробки кадрової програми в регулярний і постійно повторюваний цикл,

враховує стратегічний напрямок діяльності, забезпечує безперервність навчання персоналу для виконання посадових обов'язків, забезпечує оновлення змісту компетенцій в рамках посади/робочого місця, активних і важливих професійних позицій. Цей принцип передбачає впровадження програм, які не є випадковими, а служать підвищенню попиту з боку кінцевого користувача на підприємство [25, с. 174].

В сучасних умовах діяльність державних установ, в тому числі і Запорізької міської ради, ускладнює роботу і посилює структурний і функціональний склад, що вимагає впровадження ефективних організаційних форм і методів. Критеріями, які можуть бути використані (і використовуються) при оцінці статусу управління командними змінами в досліджуваній організації та успішності такого управління, є: «минуле», (як порівнюються результати роботи команд співробітників Запорізької міської ради в минулому і сьогодні); «цілі» («цілі, досягнуті командою співробітників, відповідають встановленим цілям і завданням уряду); «очікування споживачів, зацікавлених сторін» («досягнуті результати роботи команди співробітників Запорізької міської ради відповідають вимогам зацікавлених сторін); «професійні стандарти» (цілі, досягнуті командою співробітників, відповідають встановленим професійним стандартам). У роботі оцінюється стан практичного застосування цих стандартів Ради.

ВИСНОВКИ

1. Фактором формування адміністративної команди державних службовців є необхідність виконання завдань і функцій держави з метою надання управлінського впливу на соціально-економічне і політичне середовище.

Метою створення менеджменту на державній службі є підвищення ефективності системи і зовнішнього управління виконавчою владою за рахунок поліпшення використання персоналу.

Формування менеджменту повинно здійснюватися з використанням механізмів, що охоплюють як організаційні, так і особистісні аспекти, забезпечуючи комплексність процесу формування команди.

Обмежене делегування повноважень керівником команди, небажання співробітника брати на себе особисту відповідальність і відповідальність за виконання державних управлінських рішень; керівник і прийняті рішення; визначення ролей і посад, унікальних для даної команди, і т. д.

2. Варто зазначити, що процес європейської інтеграції створює умови для децентралізації управління, участі громадян у прийнятті рішень місцевими органами влади та більш «прозорого» надання послуг. Однак з посиленням процесу тісної інтеграції необхідна більш ефективна робота державних установ.

Тому питання Управління персоналом стає дуже актуальним. Детальний аналіз існуючих проблем Управління персоналом в державних установах дозволяє виділити наступні пріоритетні заходи: обґрунтування відповідних стандартів і об'єктивних методів збору інформації, поділ повноважень між суб'єктами управління, визначення моделей оцінки ефективності кадрової роботи; розробка рекомендацій щодо розвитку системи управління персоналом. персонал, вдосконалення професійних і кваліфікаційних структур, креативність та інноваційність функцій, що виконуються за рахунок інвестицій. Формування диференційованої системи мотивації персоналу шляхом створення системи преміювання та надання сприятливих умов і гарантій персоналу, що забезпечують престиж роботи в державних установах, впровадження ефективних

прозорих механізмів стимулювання, соціального захисту та підвищення відповідальності персоналу.

3. Переваги командного формату робочої організації в пропонованій системі управління командними змінами в досліджуваній організації визначаються наступним чином: вміти гнучко реагувати на зміни ситуації (своєчасно або завчасно, використовуючи можливість розкритися і ефективно використовувати різноманітні таланти всіх співробітників). членів, щоб реагувати на загрози). Його використання дозволяє, принаймні в теорії, значно скоротити кількість рівнів управління.

У частині вдосконалення системи управління командними змінами досліджуваної організації особлива увага приділяється компетентності менеджерів всіх рівнів в частині управління і лідерства в роботі систематизовані напрямки діяльності керівників в рамках вдосконалення системи управління командними змінами в досліджуваній організації.

В умовах динамічних змін соціально-економічних і ринкових умов необхідні швидка адаптація і дії. Таким чином, існуючі практики і прийоми, які поділяють рішення на ті, які приймаються керівником, і ті, які приймаються командою, не виправдані. Також керівнику досліджуваної організації слід враховувати Цілепокладання, міжособистісні відносини, рольові ігри та 4 основних підходи, які є проблематичними при виборі правильних прийомів впливу на колектив співробітників.

4. В сучасних умовах діяльність державних установ, в тому числі і Запорізької міської ради, ускладнює роботу і посилює структурний і функціональний склад, що вимагає впровадження ефективних організаційних форм і методів. Критеріями, які можуть бути використані (і використовуються) при оцінці статусу управління командними змінами в досліджуваній організації та успішності такого управління, є: «минуле», (як порівнюються результати роботи команди працівників Запорізької міської ради в минулому і сьогодні), «цілі «(цілі, досягнуті командою співробітників, відповідають встановленим цілям і завданням уряду);» очікування споживачів, зацікавлених сторін

«(досягнуті результати роботи команди співробітників Запорізької міської ради відповідають вимогам зацікавлених сторін);» професійні стандарти» (цілі, досягнуті командою співробітників, відповідають встановленим професійним стандартам). У роботі оцінюється стан практичного застосування цих стандартів Ради.

5. Таким чином, метод командної роботи є сучасним інструментом управління, який дозволяє організації ефективно виконувати свою місію і досягати поставлених цілей. Але успішна команда означає щоденну старанність і великі зусилля, як з боку керівників команд і керівників організацій, так і з боку членів команди. Таким чином, вам не потрібно зупинятися лише в той момент, коли ви досягнете своєї мети створення ефективної команди, вам потрібно шукати нові інструменти для підвищення ефективності командної взаємодії, посилення почуття згуртованості та розвитку команди.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Білуха М. Т. *Методологія наукових досліджень: Підручник*. Київ.: АБУ, 2002. 480 с.
2. Витко Т. Зарубіжний досвід забезпечення органів державної влади кадрами. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2010. Вип. 1 (4). С. 269.
3. Воронков Д.К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві. *«Економіка. Менеджмент. Підприємництво»*. Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені В.Даля. 2010. № 22 (II). С. 158.
4. Головатий М. До проблеми професіоналізації державної служби в сучасній Україні. *Зб. наук. пр. УАДУ*. 2000. Вип. 2. Ч. III. С. 217.
5. Гончарук Н. Т. *Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика*. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343с.
6. Горбунова В. В. *Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія*. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. –380с.
7. Гошко А.О. *Сучасна управлінська культура в системі місцевого самоврядування: Монографія*. Київ: Вид-во НАДУ, 2006. 312 с.
8. Гранюк Л. Розвиток професіоналізму державних службовців складова частина кадрової політики в Україні. *Зб. наук. пр. УАДУ*. 1998. Вип. 2. С.67.
9. Губа О. Питання професіоналізації управлінських кадрів у процесі адміністративної реформи. *Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 28 трав. 2004 р.: У 2 т. / За заг. ред. В.І. Лугового, В.М.Князева*. Київ : Вид-во НАДУ, 2004. Т.1. С. 369.
10. Гузар Л. Мотиваційні чинники підвищення ефективності діяльності публічних службовців в Україні. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 35. С. 202.

11. Дейнега Х. М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні. *Економіка та держава*. 2011. № 1. С. 158.
12. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / за заг. ред. В.М. Олуйка. Київ : НАДУ, 2008. 418 с.
13. Державна кадрова політика в Україні : стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). Київ : НАДУ, 2012. 72с.
14. Дворецька Г. В. Соціологія праці. Київ : КНЕУ, 2005. 203с.
15. Дзюндзюк В. Б. Особливості вироблення стратегій в публічних організаціях. *Державне будівництво*. 2009. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2009_1_48 (дата звернення: 10.04.2024)
16. Закон України про державну службу URL: // <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 10.04.2024)
17. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія. Київ : Фірма «ІНКОС», 2007. 268 с.
18. Книш П.В. Технологія командотворення в державній службі. *Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «Управління»*. 2014. випуск 2. С.218-224..
19. Командна робота – запорука успіху. Суми: КЗ Сумської облради Сумський обласний науково-методичний центр культури і мистецтв, 2014. 55 с.
20. Кондратенко О. М. Технологія формування управлінської команди державних службовців. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej3/txts/.../03-KONDRATENKO.pdf>. (дата звернення: 10.04.2024)
21. Ландсман В. А. Удосконалення кадрової роботи в органах державного управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2013. № 1 (41). С. 131.

22. Методичні вказівки до самостійного вивчення та проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Організація командної роботи» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійною програмою. «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Кожушко Л. Ф., Пахаренко О. В. Рівне : НУВГП, 2022. 42с.

23. Методичні рекомендації з курсу «Публічне управління»; О. Н. Євтушенко, В. І. Андрія, Міністерство освіти і науки України Чорноморський національний університет імені Петра Могили; Миколаїв 2014. 28с.

24. Міненко М. А. Публічне управління: теорія та методологія : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 404 с.

25. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. Ефективна економіка. 2015. №8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4253> (дата звернення: 10.04.2024)

26. Нісфоян С. С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств: монографія. Кропивницький: Лисенко В. Ф., 2020. 268 с.

27. Правові засади місцевого самоврядування. URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/> (дата звернення: 10.04.2024)

28. Про доповідь Президента України «Про основні засади економічної та соціальної політики»: Постанова Верховної Ради України від 19 жовт. 1994 р. № 216/94-ВР URL: <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 10.04.2024)

29. Про затвердження наукової програми дослідження розвитку державної служби та вдосконалення кадрового забезпечення державного управління: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 серп. 2001 р. № 953 URL: <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 10.04.2024)

30. Про затвердження Порядку проведення перевірки стану виконавської дисципліни в органах виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 берез. 2004 р. № 311 URL: <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 10.04.2024)

31. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 черв. 2004 р. № 746 URL: <http://tc.ufci.ukrsat.com>. (дата звернення: 10.04.2024)

32. Про заходи щодо реалізації положень виступу Президента України на засіданні Кабінету Міністрів України 24 липня 1998 р. (дата звернення: 10.04.2024)

33. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу: Указ Президента України URL: <http://tc.ufe.i.ukrsat.com>. (дата звернення: 10.04.2024)

34. Про підсумки соціально-економічного розвитку України за перше півріччя та хід виконання Плану дій Уряду України по реалізації та розвитку «Основ національної економічної політики» на 1993 р.: Постанова Кабінету Міністрів України від 17 верес. 1993 р. № 740 URL: <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 10.04.2024)

35. Про стан виконавської дисципліни в органах виконавчої влади та заходи щодо її зміцнення: Постанова Кабінету Міністрів України від 13 трав. 2004 р. № 630 URL: <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 10.04.2024)

36. Про стан виконавської дисципліни та заходи щодо посилення контролю і підвищення відповідальності керівників центральних та місцевих органів виконавчої влади за своєчасне і безумовне виконання законів України, актів та доручень Президента України і Кабінету Міністрів України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 лют. 2003 р. № 70-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 10.04.2024)

37. Пропозиції щодо організації вивчення ділових і професійних якостей кандидатів на заміщення вакантних посад. URL: [доступу : http://www.guds.gov.ua/js/altmenu.js](http://www.guds.gov.ua/js/altmenu.js). (дата звернення: 10.04.2024)

38. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1 (48). С. 195.

39. Постанова Кабінету Міністрів України від 17 верес. 1993 р. № 740// URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 10.04.2024)
40. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія/ В. В. Горбунова. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
41. Регламент Запорізької міської ради URL: <https://zr.gov.ua/uk/documents/item/43650> (дата звернення: 10.04.2024)
42. Стаття: «Органи місцевого самоврядування в Україні» URL: <https://oblikbudget.com.ua/article/107-organi-mstsevogo-samovryaduvannya-v-ukran> (дата звернення: 10.04.2024)
43. Сурай І. Г. Управління персоналом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. *Університетські наукові записки : часопис Хмельн. ун-ту управління та права*. 2008. Вип. 3. С. 508.
44. Токар О. В. Формування ефективних управлінських команд. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/.../Токар%20О.В.%20Формування%20ефектив>. (дата звернення: 10.04.2024)
45. Траверсе О. Політичне лідерство. *Віче*. 2006. № 17–18. С. 73–76.
46. Третяченко В. В. Управлінські команди : методологія та теорія формування і розвиток. Луганськ, 2004. 381 с.
47. Указ Президента України Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (дата звернення: 10.04.2024)
48. Управління проектами (підручник розділ 12.1 «Формування команди проекту») URL: <https://buklib.net/books/21936/>
49. Шедяков В. Технології соціального управління в практиці постсучасності. *Соціальна психологія*. 2008. № 6. С. 53.
50. Шенкаренко О. В. Особливості формування управлінської команди освітньої організації / О. В. Шенкаренко URL: <http://>

www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2009-2/doc/2/14.pdf (дата звернення: 10.04.2024)

51. Шведа Н. М. Прикладні аспекти організації командної роботи в публічній організації. 271 с.

52. Щегорцова В. М. Управління персоналом в органах державної влади: психологічний аспект. *Державне будівництво*. 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_2_32

53. Що таке командна робота, чому вона така важлива і як впливає на успіх? URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-komandna-robota> (дата звернення: 10.04.2024)

54. Як лідер може сприяти ефективній командній діяльності? URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-12220.html>. (дата звернення: 10.04.2024)

55. Carnevale D.G. *Organizational Development in the Public Sector*. Boulder, Colo : Westview Press, 2003. 634 p.

56. Katzenbach, J.R. *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization* [Електронний ресурс] / Katzenbach, J.R., Smith, D.K. // Boston: Harvard Business School. 1993. URL: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>.

57. Lewis-McClear K. Psychological contract breach and the employment exchange: perceptions from employees and employers. *Paper Presented to the Academy of Management, San Diego* URL: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html> (дата звернення: 10.04.2024)

58. MIT Information Services and Technology. Guide for Creating Teams: Definition of Teams. *MIT Information Services and Technology*. URL: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>.

59. Pynes Joan. *Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach*. 3rd ed. San Francisco: Jossey Bass, 2009. 476 p.

60. Team Development. Meaning, Stages and Forming an Effective Team URL: <http://www.managementstudyguide.com/team-development.htm>.

61. Team Models. Different types of teams. URL: <http://www.managementstudyguide.com/team-models.htm>
62. Team Technology. The Basics of Team Building. Team Technology. 2006. URL: <http://www.teamtechnology.co.uk/tt/t-articl/tb-basic.htm>.
63. Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. 387p.
64. Tuckman B. Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*. 1965. Pp. 399.
65. Understanding Team. What is a Team ? URL: <http://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm>
66. 5-Personál. Dox: <https://studfile.net/preview/5608008/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Постійні комісії є підзвітними раді та відповідальними перед нею [41, с. 40]

<p>1. Постійні комісії ради</p>	<p>1.1 Постійні комісії ради є органами ради, що обираються з числа її депутатів, для вивчення, попереднього розгляду і підготовки питань, які належать до її відання, здійснення контролю за виконанням рішень ради, її виконавчого комітету.</p> <p>1.2 Постійні комісії обираються радою на строк її повноважень у складі голови і членів комісії. Головою постійної комісії не може бути обраним депутат, який очолює виконавчий орган ради (департамент, управління, відділ), підконтрольного по профілю діяльності цієї постійної комісії.</p> <p>Формування персонального складу постійних комісії ради відбувається з дотриманням принципу пропорційного представництва в постійних комісіях депутатських груп та фракцій. Під час формування персонального складу комісії враховується бажання депутата, його професійна підготовка та досвід роботи, пропозиції депутатських груп та фракцій. Всі інші питання структури комісії вирішуються відповідною комісією.</p> <p>1.3 Перелік, функціональна спрямованість і порядок організації роботи постійних комісій визначаються Положенням про постійні комісії ради, яке затверджується радою.</p> <p>1.4 Рекомендації постійних комісій підлягають обов'язковому розгляду органами, підприємствами, установами, організаціями, посадовими особами, яким вони адресовані. Про результати розгляду і вжиті заходи повинно бути повідомлено комісіям у встановлений ними строк.</p>
<p>2. Тимчасові контрольні комісії ради.</p>	<p>2.1 Тимчасові контрольні комісії ради є органами ради, які обираються з числа її депутатів для здійснення контролю з конкретно визначених радою питань, що належать до повноважень місцевого самоврядування, та керуються в організації своєї діяльності нормами Положенням про постійні комісії міської ради. Тимчасові контрольні комісії подають звіти і пропозиції на розгляд ради.</p> <p>2.2 Рішення про створення тимчасової контрольної комісії ради, її назву та завдання, персональний склад комісії та її голову вважається прийнятими, якщо за це проголосувало не менше однієї третини депутатів від загального складу ради.</p> <p>2.3 Засідання тимчасових контрольних комісій ради проводяться, як правило, закриті. Депутати, які входять до складу тимчасової контрольної комісії, та залучені комісією для участі в її роботі спеціалісти, експерти, інші особи не повинні розголошувати інформацію, яка стала їм відома у зв'язку з її роботою.</p> <p>2.4 Повноваження тимчасової контрольної комісії ради припиняються з моменту прийняття радою остаточного рішення щодо результатів роботи цієї комісії, а також у разі припинення повноважень ради, яка створила цю комісію.</p>
<p>3. Інші комісії</p>	<p>3. Рада за необхідності може створювати інші комісії, склад і порядок діяльності яких визначається у відповідному рішенні ради, прийнятим більшістю голосів від загального складу ради.</p>

Стаття 65. Порядок утворення виконавчого комітету ради [41, с. 39]

1. Виконавчим органом ради є виконавчий комітет, який утворюється радою на строк її повноважень.
2. Міський голова вносить на розгляд ради пропозиції про кількісний і персональний склад виконавчого комітету ради. Рада визначає кількісний склад виконавчого комітету ради. Радою затверджується за пропозицією міського голови персональний склад виконавчого комітету ради. Проект рішення з цих питань вноситься міським головою в порядку, визначеному цим Регламентом.
3. Одночасно з проектом рішення про затвердження кандидатур подаються матеріали щодо кожної з них: відомості про освіту, фах; виписка з трудової книжки про трудову діяльність; автобіографія з висвітленням найбільш істотних результатів трудової діяльності.
4. Перед внесенням на розгляд ради кандидатур до складу виконавчого комітету ради вони обговорюються в постійних комісіях, депутатських групах і фракціях.
5. Виконавчий комітет ради утворюється у складі міського голови заступника (заступників) міського голови, керуючого справами виконавчого комітету, а також керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, інших осіб. До складу виконавчого комітету міської ради входить також за посадою секретар ради.
6. Кожний депутат, представники депутатських фракцій і груп, мають право ставити запитання міському голові з приводу запропонованих кандидатур або, безпосередньо, кандидату в члени виконавчого комітету ради, висловлювати думки щодо запропонованої кандидатури. В обговоренні кандидатури до складу виконавчого комітету ради після його виступу, а також у голосуванні з цього питання, можуть брати участь тільки депутати, міський голова та секретар ради. Після обговорення проводиться голосування. Кандидатура на посаду члена виконавчого комітету ради вважається затвердженою, якщо за результатами голосування за неї проголосувала більшість депутатів від загального складу депутатів ради. У разі, коли запропонована міським головою кандидатура до складу виконавчого комітету ради не дістала підтримки необхідної більшості депутатів, міський голова пропонує іншу кандидатуру на наступну сесію, щодо якої проводиться нове обговорення і голосування. Особи, що входять до складу виконавчого комітету ради, здійснюють свої повноваження до сформування нового складу виконавчого комітету ради.
7. На осіб, які входять до складу виконавчого комітету ради і працюють у ньому на постійній основі, поширюються вимоги щодо обмеження сумісності їх діяльності з іншою роботою (діяльністю), встановлені Законом «Про місцеве самоврядування в Україні» для міського голови.
8. Виконавчий комітет ради є підзвітним і підконтрольним раді, а з питань здійснення ним повноважень органів виконавчої влади – також підконтрольним відповідним органам виконавчої влади.
9. До складу виконавчого комітету ради не можуть входити депутати ради, крім секретаря ради.
10. Очолює виконавчий комітет ради міський голова.
11. Організація роботи та повноваження виконавчого комітету ради здійснюються відповідно до чинного законодавства України та Регламенту виконавчого комітету.

Додаток В

Основні терміни, використані в Регламенті Запорізької міської ради (далі – Регламент), мають таке значення: [41, с. 1]

1. Альтернативна пропозиція	це пропозиція, яка виключає внесену раніше пропозицію, щодо одного й того ж питання;
2. Виконавчі органи ради	органи, які відповідно до Конституції України та Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» створюються радою для здійснення виконавчих функцій і повноважень місцевого самоврядування у межах, визначених Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими законами;
3. Голосування	спосіб прийняття рішень групою депутатів, при якому рішення приймається шляхом підрахунку голосів членів групи та який забезпечує дійсне волевиявлення усіх депутатів, котрі беруть участь у голосуванні;
4. Депутатська група	об'єднання депутатів у раді за принципом єдності території, спільністю проблем, які вони вирішують, або іншими ознаками;
5. Депутатська фракція	об'єднання депутатів на партійній основі;
6. Загальний склад ради	кількісний склад депутатів ради, визначений радою відповідно до закону;
7. Місцевий референдум	форма прийняття територіальною громадою рішень з питань, що належать до відання місцевого самоврядування, шляхом прямого голосування;
8. Невідкладний прийом	прийом, що здійснюється позачергово, раніше прийому інших посадових осіб та громадян;
9. Представницький орган місцевого самоврядування	виборний орган (рада), який складається з депутатів і відповідно до закону наділяється правом представляти інтереси територіальної громади і приймати від її імені рішення;
10. Органи самоорганізації населення	представницькі органи, що створюються частиною жителів, які тимчасово або постійно проживають в межах міста;
11. Пропозиція	це внесення змін чи доповнень до проекту рішень ради, ініційоване депутатом ради;
12. Поправка	це внесення змін до пропозиції, якою депутат вважає за необхідне доповнити, змінити або виключити пропозицію іншого депутата чи її частину;
13. Позачергова сесія	сесія, яка не включена в план роботи ради;
14. Пленарне засідання	організаційно-правова форма роботи колегіальних представницьких органів місцевого самоврядування, що передбачає прийняття рішень шляхом голосування;
15. Правомочний склад ради	кількість депутатів, обраних до відповідної ради, повноваження яких визнано і не припинено в

	установленому законом порядку, яка становить не менш як дві третини від загального складу ради;
16. Посадова особа місцевого самоврядування	особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження у здійсненні організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету;
17. Рішення з процедурних питань (процедурні рішення ради)	рішення ради, які не потребують їх попередньої підготовки та обговорення в постійних комісіях і приймаються більшістю голосів депутатів, які присутні та зареєстровані системою «ВІЧЕ» (або в інший, визначений радою спосіб) на пленарному засіданні ради, включаючи і голос міського голови, якщо він бере участь у засіданні ради, та вносяться до протоколу пленарного засідання ради;
18. Склад ради	кількість депутатів, обраних до відповідної ради, повноваження яких визнано і не припинено в установленому законом порядку;
19. Сесія	Період роботи ради, який складається з пленарних засідань ради, а також засідань постійних комісій ради;

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Мірошніченко Віолетта Сергіївна , студентка 4 курсу, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти Lettamirok@gmail.com,

Підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Використання технологій командної роботи як фактору оптимізації діяльності персоналу органів місцевого самоврядування» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

Заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії; згодна годна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) Мірошніченко В. С.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) Чайка І. Ю.