

DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-249-4-21>

**TEAMWORK AS A MODERN COMPETENCE
OF A CIVIL SERVANT**

**КОМАНДНА РОБОТА ЯК СУЧАСНА КОМПЕТЕНЦІЯ
ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

Sahachko Yu. M.

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Management, Business and
Administration
State Biotechnological University
Kharkiv, Ukraine*

Сагачко Ю. М.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний
університет
м. Харків, Україна*

Bogomolova K. S.

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Management, Business and
Administration
State Biotechnological University
Kharkiv, Ukraine*

Богомолова К. С.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний
університет
м. Харків, Україна*

Питання європеїзації дуже актуальне серед дослідників. Бо раніше це питання досліджували виключно з позиції налагодження єдиного внутрішнього ринку, економічного союзу. І настав той день коли необхідно всі наукові доробки втілювати в життя, адже Україна 23 червня 2022 року отримала статус кандидата на членство в ЄС [1]. Але отримання статусу кандидата це лише початок шляху, потрібно провести реформування ключових секторів і привести у відповідність до європейських критеріїв. На сьогоднішній день в Україні вже існує певний законодавчий фундамент щодо успішної євроінтеграції, але не вистачає дієвих механізмів і процедур, а також якісного підбору посадовців. Хоча кадри державної служби постійно розвиваються і адаптуються до змін, які відбуваються, але перетворення у робочому середовищі призвели до збільшення використання саме командної роботи в органах державної влади і її ефективності. Оскільки процес реформування державної служби вимагає нових сучасних підходів до

формування кадрів, їх мотивацію тому одним із перспективних напрямків удосконалення є організація ефективної командної роботи – моделі управління, яка забезпечує повноцінний розвиток структур управління.

Досліджуючи поняття «команда», вперше згадується воно в спортивній діяльності, як невід’ємна складова тайм-менеджменту. Але сучасність розширює застосування цього поняття. Так проблеми формування команди досліджували як вітчизняні і зарубіжні вчені, такі як П. Друкер, М. Армстронг, Г. Саймон, І. Должанський, Л. Карамушка, проблеми командоутворення досліджували М. Геллерт, К. Новак і ін. А от застосування цього терміну в сфері публічного управління почало використовуватись нещодавно.

Розпочнемо розглядати поняття команда з позиції психології, так як командна робота зазвичай будується навколо людей, які працюють разом для досягнення цілей або задач і які є відповідальними за результати команди. Отже командоутворення це побудова ефективної команди, утвореної групою людей, які націлені на досягнення єдиного результату, працюючи як єдиний злагоджений механізм [2], також це система заходів для формування і розвитку груп до рівня команди [3]. Отже основна мета при побудові команди полягає у створенні, забезпеченні, розвитку таких умов, які сприятимуть зростанню продуктивності та загальної ефективності команди. Виходячи з трактувань поняття команди, можемо говорити про дві складові: зовнішню і внутрішню. Якщо внутрішня складова це певна соціальна група ефективність якої залежить від індивідуальної успішності і можливості поєднати особисті цілі з стратегічними цілями установи, то зовнішня це трудовий колектив, який розподіляє між собою роботу і несе відповідальність за результати роботи.

Література про публічне управління свідчить, що підвищення інтенсивності інформації, яка створює невидимий бар’єр для спілкування, шкодить командній роботі [4]. Це підтверджують і інші вчені, що державні установи мають більше правил і формалізації процесів ніж інші, наприклад комерційні [5]. А інші вчені стверджують що такі питання, які пов’язані з політикою, культурою, владою і цінностями більш розповсюджені в державному секторі ніж в приватному [6] і надання державних послуг часто супроводжується високим рівнем складності і тому вимагає від працівників працювати в командах, для проведення мозкових штурмів для вирішення проблем, які виникають але це характерно для команд, які орієнтовані саме для прийняття рішень, але існують і самоуправляючі команди. І саме в

таких командах члени самі обирають собі лідера, і в випадку якщо він не співпадає з формальним, то керівники державного сектора часто стикаються з політичним втручанням, що тягне за собою відмову від влади. Отже поняття лідерства має важливе значення при командуванні.

Державні працівники традиційно придержуються ієрархічного і вертикального стилю керівництва. Тобто є центральний лідер, який управляє, направляє і забезпечує контроль над групою працівників, а державні службовці виконують задачі на основі того що їм говорять. Але щоб відповідати новим реаліям цей вектор лідерства змінився на горизонтальний тобто в сторону командного співробітництва. Стиль керівництва є одним із вирішальних факторів, який визначає ефективність і продуктивність команди. Вітчизняні вчені [7] в галузі управління виділяють три стилі управління: авторитарний, демократичний і ліберальний. В державних органах через специфіку діяльності використовують різні стилі керівництва, тому найбільш ефективний для командування комбінований стиль з підтримкою і участю. Отже робота над удосконаленням стилів керівництва в державних органах дасть підвищення ефективності роботи команди і в підсумку роботи самого державного органу, як інституту державної служби в Україні в межах адаптації до стандартів ЄС. Адже головне завдання керівника державного органу це створити ефективну команду.

Дослідження Прищака М. Д. і Лесько О. Й. підтверджують, що ефективна команда це та яка має єдині думки про цілі, задачі та перспективи, має визнаного командою лідера, притримуються однакових правил в команді і мають єдину систему цінностей, кожен член команди має власну зацікавленість, яка обов'язково відповідає загальнокомандним, рішення приймаюся згодою всіх членів команди. І як підкреслюють інші дослідники в області державного управління підвищення ефективності діяльності управлінців і набуття ними певних компетенцій, полягає в функціональній результативності роботи державного апарату. Так, керівник Національного агентства України з питань державної служби **Наталія Алюшина** під час міжнародної конференції Астанинського хабу державної служби «Розвиток державної служби та взаємодія» зазначила *«Державні службовці в Україні – є згуртованою спільнотою. Серед головних цінностей, які відзначають для себе більшість державних службовців – є професіоналізм, відповідальність, чесність/добросовісність, командна робота/співпраця»* [9].

Отже, у професійній діяльності державного службовця особливе значення набуває володіння такою важливою компетенцією, як «командна робота», що в підсумку призведе до ефективної роботи державного органу влади, тобто навичкам командної роботи потрібно навчати. Особливого значення набувають правила Етичної поведінки, які були доповнені в 2021 році [8], в яких зазначено, що особи які працюють на держслужбі повинні вміти запобігати виникненню конфліктів у стосунках з громадянами, керівниками, колегами та підлеглими і ці компетентності потрібно постійно удосконалювати, якщо прагнемо досягнути ефективної командної роботи. І останнім доповненням є те що без командної роботи неможливо буде досягти тих цілей, які зазначені в *Стратегії реформування державного управління України на період до 2025 року* [10], а саме підвищення престижу держави, як роботодавця.

Література:

1. Україна отримала статус кандидата на членство в ЄС. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukrayina-otrimala-status-kandidata-na-chlenstvo-v-yes>. (дата звернення: 22.09.2022р.)
2. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с. (дата звернення: 22.09.2022р.)
3. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с. (дата звернення: 22.09.2022р.)
4. Tullock, G. The Politics of Bureaucracy. Washington, DC: Public Affairs Press. 1965. (дата звернення: 24.09.2022р.)
5. Rainey, H. G. Understanding and Managing Public Organizations. San Francisco: Jossey-Bass. 2009. (дата звернення: 24.09.2022р.)
6. McAdam, R., & Reid, R. A Comparison of Public and Private Sector Perceptions and Use of Knowledge Management. *Journal of European Industrial Training*, 24(6), 2000. 317– 329. (дата звернення: 24.09.2022р.)
7. Гончарук Н.Т. Стили управління: переваги та недоліки. Акт. проб. держ. упр., Д. Дніпр. рег. інс-т УАДУ при Президентіві України, 2002. Вип. 3(9) С. 176-189. (дата звернення: 24.09.2022р.)
8. Наказ 28.04.2021 № 72-21 «Про внесення змін до Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0668-21#Text_ (дата звернення: 25.09.2022р.)

9. Альошина Наталія «Робота над формуванням якісного бренду державного органу як роботодавця – це кропіткий процес, а на рівні державного управління – це своєрідний виклик». Міжнародної конференції Астанинського хабу державної служби «Розвиток державної служби та взаємодія». URL: https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-robota-nad-formuvannjam-yakisnogo-brendu-derzhavnogo-organu-yak-robotodavcya-ce-kropitkij-proces-na-rivni-derzhavnogo-upravlinnya-ce-svoyeridnij-viklik_ (дата звернення: 25.09.2022р.)

10. *Стратегія реформування державного управління України на період до 2025 року*. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-strategiyu-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukrayini-do-2025-roku_ (дата звернення: 25.09.2022р.)