

DOI 10.34132/pard2025.29.08

Отримано: 24 лютого 2025
Змінено: 22 квітня 2025
Прийнято: 21 травня 2025
Опубліковано:
30 вересня 2025

Received: 24 February 2025
Revised: 22 April 2025
Accepted: 21 May 2025
Published:
30 September 2025

Victoriia Andriyash
Yevheniy Kostraba

TEAM BUILDING AS A COMPONENT OF MODERN PERSONNEL POLICY IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

The article is devoted to the topical topic of team building as a component of personnel policy in the personnel management system of modern organizations. It is emphasized that team building as a need arises in those areas where effective group participation is extremely necessary. It is indicated that team building is a complex creative process that requires enormous financial costs and intellectual efforts.

The theoretical and practical aspects of forming teams of highly qualified public servants, their integration into a single organism and increasing the efficiency of joint work are analyzed. It is proved that most personnel management specialists recommend entrusting the work on team formation to the personnel services of the organization. The main role in uniting employees into a team of like-minded people should be played by the immediate supervisor of the team. Team spirit in the team is also achieved under a number of conditions. The main one is the identification of personal and group goals and interests by team members, and a sense of mutual responsibility for each other's actions. Attention is focused on the fact that team formation will not become an unconditional benefit for any organization and, of course, is not a panacea for all problems. Team building is one of the links in the system of motivation, adaptation, and personnel management that must exist in organizations in modern conditions.

It is proven that teamwork is a key element of modern personnel policy aimed at increasing the efficiency of the organization through the development of cooperation, open communication, and the use of the strengths of employees to achieve common goals. Team building is a key element of modern personnel policy in public administration aimed at the formation of effective, cohesive, and professional teams of employees to solve public tasks. This includes identifying, selecting, training, and developing the potential of employees, as well as creating conditions for their joint productive work, which contributes to improving the quality of public administration and the implementation of tasks important to society.

Keywords: *personnel, personnel policy, team, personnel, personnel management, public servants, team formation, collective.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах нестабільної ситуації, що спостерігається на сьогодні, заходи щодо командоутворення набувають високої актуальності та цінності для існуючих організацій та підприємств. Очевидно, що моральний дух у багатьох колективах підірваний і потребує проведення «екстренної реанімації». З іншого боку, організаціям зараз просто необхідно нарощувати свою ефективність, тобто домагатися необхідних результатів з максимальною швидкістю та мінімальними витратами. Необхідність створення команд визначається тим, що для вирішення кадрових питань командоутворення виступає фактором виживання, оскільки реальних тривалих успіхів змогли досягти тільки ті з них, яким вдалося створити ефективні команди. Як стверджують психологи, не загальна мета робить команду командою, а спільна праця з формулювання та подальшої реалізації цієї мети [17]. Командоутворення є невід'ємною частиною кадрової політики, оскільки сприяє формуванню згуртованого колективу, підвищенню довіри та взаєморозуміння між співробітниками, а також розвитку їхнього енергетичного, інтелектуального та творчого потенціалу для досягнення стратегічних цілей організації. Інтегруючи командоутворення у кадрову політику, роботодавці створюють умови для ефективної

взаємодії персоналу, що призводить до зростання загальної продуктивності та успішної реалізації проектів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність проблеми командоутворення як чинника підвищення ефективності сучасних організацій породжує велику увагу до даної теми і, відповідно, велику кількість публікацій, проте більшість з них досить поверхнево співвідносять практику та досвід управління командами з теоретичними концепціями та фундаментальними основами. Ряд основоположних праць, особливо присвячених вивченню груп як основ соціальної організації та особливостей процесів групової динаміки, надзвичайно актуальні та є базою для вивчення процесів командо утворення, зокрема В. Бабенко, О. Гавриш, Л. Довгань, І. Крейдич, В. Горбунова, М. Прищак, О. Лесько та ін. В даний час проблема формування ефективної управлінської команди має актуальний характер, це можна помітити виходячи з того, що даним питанням досі займаються багато дослідників, серед яких К. Баркова, О. Голентовська, Н. Гуцуляк, А. Синиченко, О. Сорочан, Н. Сохань, Н. Шведа та ін. Однак, за загальним визнанням, проблема ефективного командоутворення в сучасних установах та організаціях не вирішена остаточно, породжуючи нові проблемні зони, що потребують нового переосмислення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування ролі та місця командо утворення як вагової складової кадрової політики в системі управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Створити злагоджену команду, яка чітко працює, – одне з основних завдань будь-якого керівника. Навчити колектив працювати як одне ціле – це значить уникнути багатьох проблем, що виникають на основі різних конфліктів всередині групи людей. Саме команда здатна ефективно, якісно та в найкоротші терміни вирішувати поставлені перед нею завдання, тому будь-якому управлінцю рано чи пізно доведеться дізнатися, що таке командоутворення, і як формуються навички командної взаємодії. Командоутворення – термін, що використовується щодо широкого діапазону дій, загальною метою яких є підвищення ефективності команди [8]. Ідея про цілеспрямоване

використання методів командної роботи прийшла в менеджмент зі світу спорту у 60-70-ті рр. XX ст. На сьогодні цей напрямок активно розвивається і все частіше використовується у практиці кадрової політики та управління персоналом. Командо утворення направлене на «створення груп рівноправних фахівців різної спеціалізації, що спільно несуть відповідальність за результати своєї діяльності й на рівній основі здійснюють поділ праці в команді» [8]. Зокрема, більшість дослідників вважають, що командо утворення – є «системою заходів щодо формування й розвитку груп до рівня високопродуктивних команд, що налаштовані на конструктивність взаємовідносин» [10; 19]. Крім того, окремі дослідники вважають, що командоутворення – є «побудовою ефективної команди, створеною групою людей спрямованих на досягнення єдиного результату, злагодженої праці єдиного організму; процесом цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їхній енергетичний, інтелектуальний та творчий потенціали» [12]. На думку інших, командоутворення – є «малою групою, для якої є характерною взаємодія спільної консолідованої праці, орієнтованої на вирішення командних задач, керуючись засадами компетентності, рольової доцільності й взаємної відповідальності в межах міжособистісних взаємовідносинах, що сприятимуть психологічному комфорту й створюють можливості особистісного зростання індивіда» [8]. Окремі дослідники вважають, що команда – це «об'єднання, що виходить за встановлені межі традиційної формальної робочої групи, що досягається за допомогою колективного синергетичного ефекту» [6].

Зважаючи на вказане, можемо стверджувати, що вирішення теоретичних та практичних завдань управління сучасною організацією набуває все більшої ваги у зв'язку з гуманізацією та демократизацією, зростанням ролі та значимості захисту права і свободи людини, розвитком ринкових взаємовідносин, створенням нових соціальних структур та форм управління [2; 22]. Тому сучасному керівнику для ефективного впливу на діяльність підлеглих необхідно глибоке розуміння психологічних основ управління. Хоча ці механізми все ще мало вивчені, наявні в даний момент результати

наукових досліджень можуть суттєво розширити можливості керівника створювати умови, що сприяють формуванню зацікавленості членів колективу у продуктивній роботі організації. Отже, однією з найбільш затребуваних особистих якостей фахівця, поряд з професіоналізмом, є здатність діяти в команді. Ключовим фактором ефективної роботи команди є здатність кожного її члена «працювати на результат». Можливість працювати в команді надає кожній людині величезну особисту підтримку та перспективи зростання. Але є й неправдиві команди, в роботу яких керівник вкладає тіньовий зміст дієслова «командувати». Команда – це не група людей, якою можна командувати. Команда – це група спеціалістів, зацікавлених у досягненні загального результату [17]. Вона жодною мірою не пригнічує індивідуальність окремого її члена. Навпаки, налагоджена командна робота привносить цілу низку переваг в діяльність організації (рис. 1) [2]. Й саме для того, аби визначити, наскільки ефективно сформована команда співробітників державної установи (управління районної державної адміністрації), було складено перелік питань, які допомогли з'ясувати, що для них означає команда, які є плюси та недоліки командної роботи в організації.

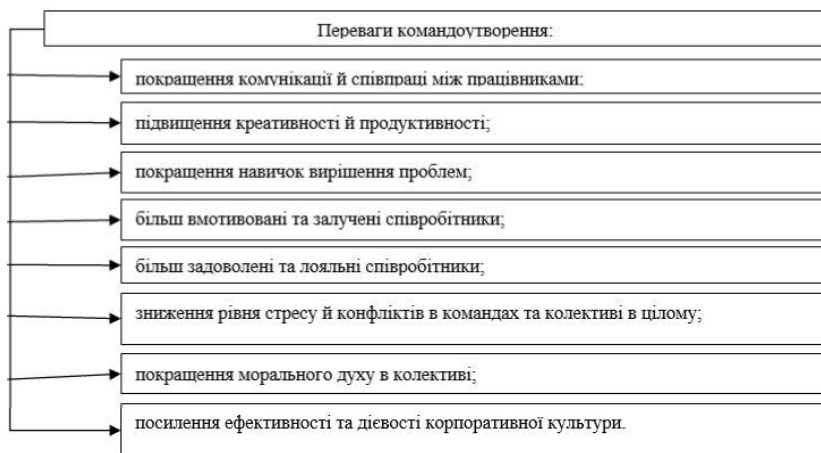


Рис. 1. Переваги командоутворення.

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

У дослідженні взяли участь більше двадцяти осіб, опитування яких надало можливість проаналізувати отримані результати. Під визначенням команда, більшість співробітників відзначили, що це група людей, об'єднаних для досягнення певної цілі. На їхню думку, створення команди в установі необхідне для ефективної та результативної роботи. Бажаним результатом створення команди вважають досягнення поставленої мети.

Перший блок стосувався питань щодо наявності необхідних передумов в колективі для процесів командоутворення. За результатами опитування на перше запитання анкети «Чи згодні Ви із твердженням: «Наш колектив – справжня команда»?», 54% відповіли скоріше ні, ніж так; 18% – повністю згоден; 18% – скоріше так, ніж ні; 10% – важко відповісти. За допомогою інтерпретації отриманих відповідей вдалося з'ясувати, що ступінь згуртованості колективу є низькою, оскільки недостатня кількість опитаних змогли назвати командою колектив, в якому працюють (рис. 2). На нашу думку, із вказаним твердженням можна погодитися, якщо між членами колективу є високий рівень довіри, чітка спільна мета й взаємна підтримка. Без цього будь-який колектив залишатиметься лише групою людей, а не командою.

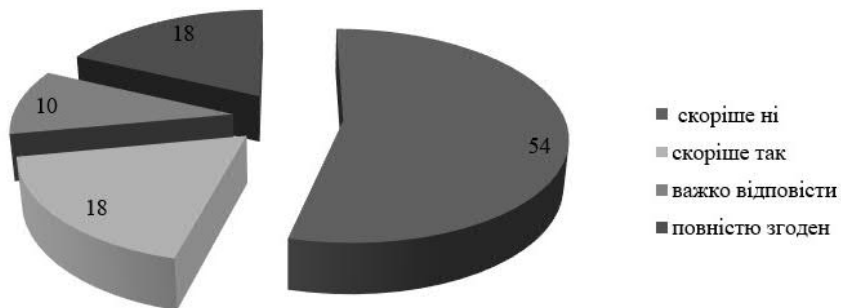


Рис. 2. Співвідношення відповідей на питання щодо сприйняття колективу як команди.

Джерело: сформовано авторами

На запитання «Чи трапляються у Вашому колективі конфлікти?» відповіді були такі: 33% обрали варіант відповіді «рідко, щодо робочих моментів»; 33% – ніколи; 33% – часто. Такі результати можуть говорити про те, що учасниками конфлікту є завжди ті самі люди, якщо одна частина заявляє, що конфлікти є, а інша – що їх немає. Ймовірно, у співробітників різняться ставлення до теми цих конфліктів: для когось це робочі моменти, а для когось особиста ворожість, на врегулювання якої потрібно приділити більше уваги (рис. 3). Варто вказати, що наявність конфліктних ситуацій чи конфліктів в колективі є нормальним станом речей. Така ситуація – є природним явищем, оскільки кожен член колективу має власний досвід, характер, погляди й підходи щодо виконання того або іншого завдання; неминучими є розбіжності в думках чи інтересах різних людей [17].

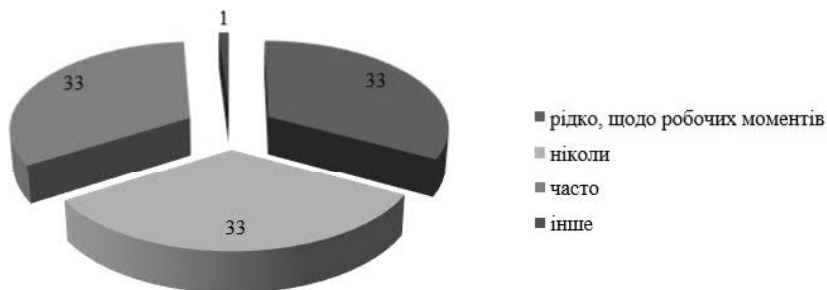


Рис. 3. Результати відповідей на питання щодо конфліктів в колективі.
Джерело: сформовано авторами

Однак, варто усвідомлювати, що конфлікт – це не завжди щось негативне та деструктивне. Навпаки, якщо намагатися вирішити конфлікт конструктивно (за допомогою діалогу, взаємоповаги й прагнення до спільного розуміння), то це може навіть призвести до «посилення команди, покращення комунікації та сприяти професійному розвитку» [1]. Отже, головним в конфліктній ситуації – не уникати конфліктів, а намагатися ефективно їх вирішувати.

З відповідей на питання про те, чи приділяється увага конфліктним ситуаціям на рівні керівника й спільного обговорення, стало очевидним, що конфлікти не обговорюють, не шукаються причини виникнення та якогось вирішення спільно з колективом (рис. 4). Головними наслідками замовчування та уникнення проблем можуть стати прихована конфронтація співробітників та збої в управлінському процесі. Варто наголосити, що ключову роль у вирішенні та профілактиці конфліктів відіграє саме керівник й можливість колективного обговорення й вирішення тієї або іншої конфліктної ситуації [11]. Саме керівник покликаний вчасно виявляти потенційні конфліктні ситуації та створювати необхідні передумови для відкритого діалогу, підтримувати організаційну культуру, що ґрунтується на відкритості, прозорості й партнерстві [17].

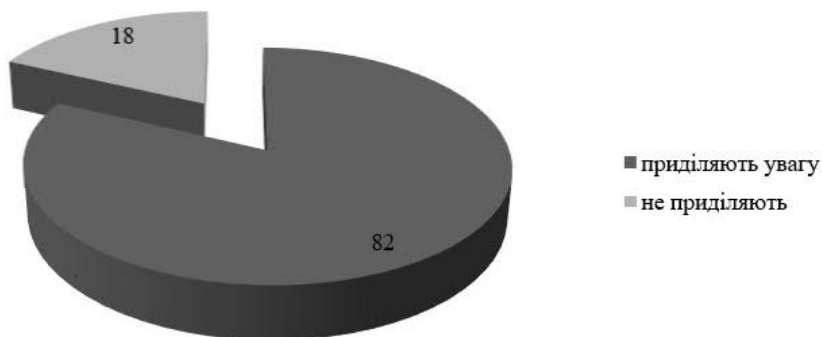


Рис. 4. Результати відповідей на питання щодо конфліктних ситуацій.
Джерело: сформовано авторами

На питання щодо продовженням фрази «Команда для мене – це...» відповіді були такими: єдине ціле; люди, на яких можна покластися; група одностудців; колектив, у якому приємно працювати; складна взаємозалежна система; люди, які ніколи не залишать тебе в біді; колектив, який пов'язаний чимось більшим, ніж просто спільна діяльність; живий організм, одне ціле; дуже згуртований колектив; друзі/колеги, які мають спільну мету; надійні та перевірені люди.

За відповідями співробітників, можна зробити висновок, що команда для кожного з них є складним механізмом, деталі якого тісно взаємопов'язані між собою та певною мірою є взаємозалежними: 36,3% очікують від команди допомоги та підтримки; 27,2% визнають взаємозалежність членів команди; 36,3% вважають, що команда – це група людей, пов'язана спільною метою (рис. 5). При цьому третина співробітників відзначає головною такою ознакою команди, надійність та підтримку. Варто наголосити, що сприйняття команди – є надзвичайно важливим аспектом командо утворення, оскільки визначає якість взаємодії, ефективності роботи та емоційний клімат в колективі.

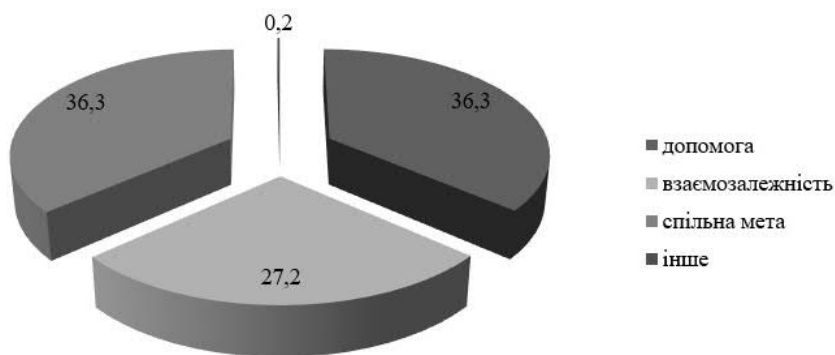


Рис. 5. Результати відповідей на питання щодо сприйняття команди.
Джерело: сформовано авторами

За результатами питання про те, чи колектив вважає себе командою, 54% респондентів відповіли негативно, отже, половина колективу не відчуває надійності та підтримки з боку колег (рис. 6). Наголосимо, що колектив, який відчуває себе командою, працює злагоджено, ефективно й націлений на спільний результат. Такі працівники довіряють одне одному, підтримують у складних ситуаціях і розуміють свою роль у загальному успіху. Вони мотивовані не лише особистими цілями, а й командними досягненнями. Це зменшує кількість конфліктів, підвищує продуктивність і створює позитивну атмосферу в колективі.

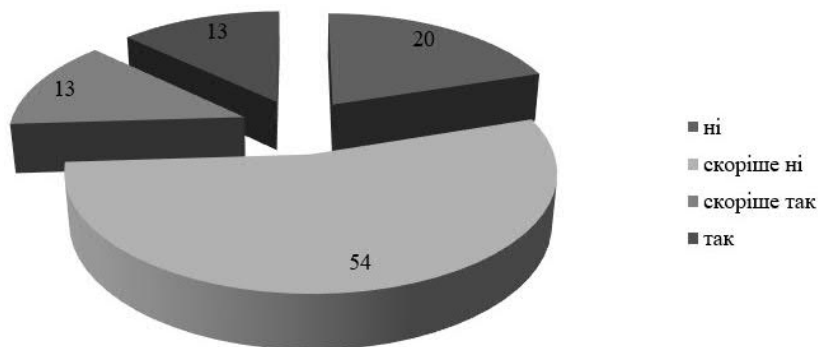


Рис. 6. Результати відповідей на питання щодо сприйняття колективу командою.

Джерело: сформовано авторами

В наступному питанні необхідно було оцінити залежність власної «працездатності від атмосфери в колективі» [16]. 72,7% наголосили на нейтралітеті й байдужості до клімату в колективі, а це означає, що працездатність більшої частини колективу може залежати від взаємовідносин між співробітниками (рис. 7). Зауважимо, що атмосфера в колективі має прямий і сильний вплив на працездатність його учасників. У сприятливому середовищі, де панує довіра, повага та підтримка, працівники працюють охочіше, демонструють вищу мотивацію, творчість і відповідальність. Навпаки, у напруженій або токсичній атмосфері зростає рівень стресу, знижується концентрація, виникає апатія, а отже – падає рівень продуктивності. Крім того, хороша атмосфера сприяє збереженню кадрів і сталому розвитку колективу, тоді як негативна – призводить до плинності, конфліктів і професійного вигорання [17]. Отже, працездатність на пряму залежить від емоційного клімату в колективі – здорове середовище підсилює ефективність, а токсичне її знижує.

Отримані результати вказаних питань продемонстрували, по-перше, що взаємовідносини в колективі для багатьох співробітників відіграють важливу роль та є передумовою для встановлення й реалізації командної роботи. По-друге, командна робота – не є іділією й відсутністю дискусій. Командна робота – це вмін-

ня працювати в команді, завжди залишатися конструктивним, дискутувати, при цьому не доводити до руйнівних конфліктів, спільними зусиллями шукати ефективні рішення, проявляти повагу до інших і викликати повагу до себе.

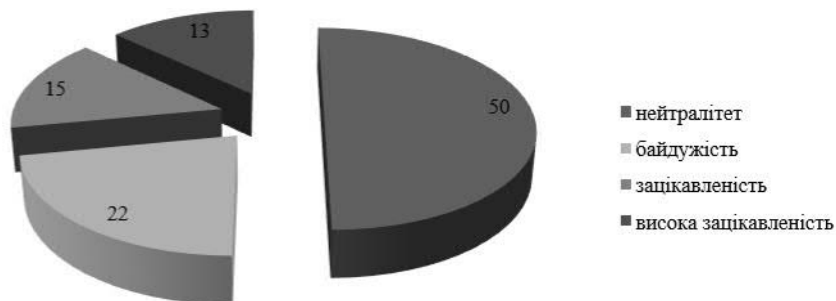


Рис. 7. Результати відповідей на питання щодо залежності працездатності від атмосфери в колективі.

Джерело: сформовано авторами

У наступному питанні потрібно було розставити пріоритети. Хороші взаємовідносини у колективі відзначені цифрою 4 у 45%, ще 35% оцінили цей фактор 3 балами, 9% – 2 балами та 9% – на 5 балів (рис. 1.8).

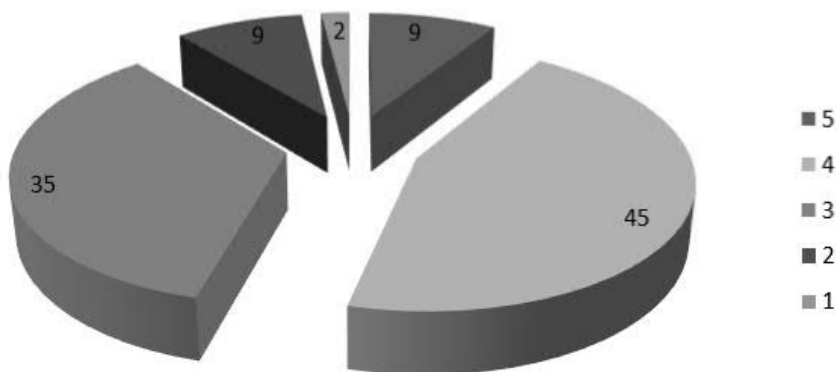


Рис. 8. Результати відповідей щодо пріоритетів в колективі.
Джерело: сформовано авторами

Наступні блоки питань стосувалися готовності працювати в команді. Перше питання стосувалося наявності практик роботи в команді. Більшість опитаних вказали, що вони мають таку практику (рис. 9). Крім того було вказано, що їм доводилося неодноразово виконувати різноманітні форми роботи як самостійно командою, так й за участі безпосереднього керівника. Отримані результати є гарним показником, оскільки наявність досвіду роботи в команді – це надзвичайно важливо для особистісного й професійного розвитку. Саме такий досвід формує навички комунікації, відповідальності, вміння співпрацювати, вирішувати конфлікти й досягати спільних цілей. Співробітник, який працював в команді, краще розуміє, як розподіляти обов’язки, поважати думку інших та ефективно взаємодіяти. Такий досвід цінується роботодавцями, адже майже всі сучасні проекти вимагають командної роботи. Робота в команді вчить не лише «як працювати», а й «як бути частиною чогось більшого, ніж ти сам» [4].

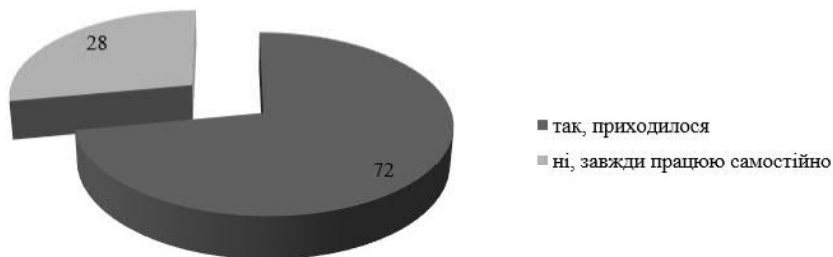


Рис. 9. Результати відповідей щодо досвіду роботи в команді.
Джерело: сформовано авторами

Наступне питання було спрямоване на з’ясування наявності або відсутності принципових відмінностей роботи в команді – колективної діяльності, що спрямована на полегшення процесів виконання поставлених завдань, або ж, за певних обставин, може слугувати перепорою для здійснення колективної роботи (рис. 10). Більшість опитаних наголосили на важливості та ефективності роботи в команді. Варто зауважити, що наявність принципових відмінностей у роботі команди може стати джерелом інновацій, ширшого бачення та ефективного вирішення складних завдань.

Водночас ці відмінності здатні спричинити конфлікти, втрату фокусу та труднощі у співпраці, якщо відсутня культура взаєморозуміння. Відсутність суттєвих розбіжностей сприяє злагодженій роботі, але може обмежити креативність і критичне мислення. Оптимальним є баланс – спільні цілі та цінності при конструктивному сприйнятті різноманітності [18].

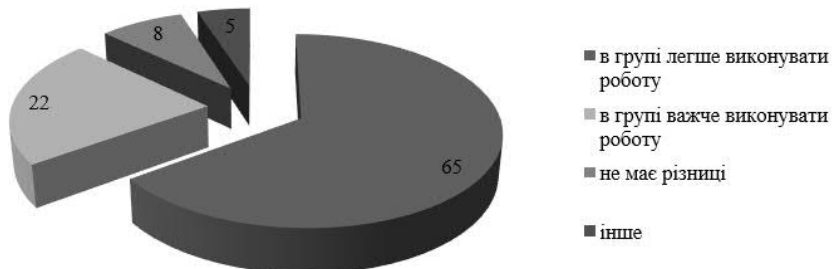


Рис. 10. Результати відповідей щодо принципових відмінностей в роботі в команді.

Джерело: сформовано авторами

Далі було завдання проранжувати за спаданням причини, що можуть призводити до погіршення роботи в команді (1 місце – найважливіша причина та неважлива – останнє місце), середні результати вибірки показані рис. 11. Крім того, погіршення роботи в команді часто спричиняється недостатньою комунікацією, коли інформація не передається вчасно або спотворюється. Відсутність чітко визначених ролей і відповідальностей веде до плутанини та дублювання зусиль. Особисті конфлікти, конкуренція або ворожість між учасниками знижують рівень довіри та співпраці. Також негативно впливає слабе лідерство, яке не здатне об'єднати команду навколо спільної мети [18]. Варто вказати, що необхідність ефективної співпраці та подолання можливих причин уповільнення її роботи або погіршення соціально-психологічного клімату – це важлива частина успішної роботи й стимул для управлінської команди, яка є життєво необхідною. Наявність вказаних факторів покликана оптимізувати наявний робочий простір, створювати передумови для розвитку особистості й швидкого просування кар'єрними сходами.

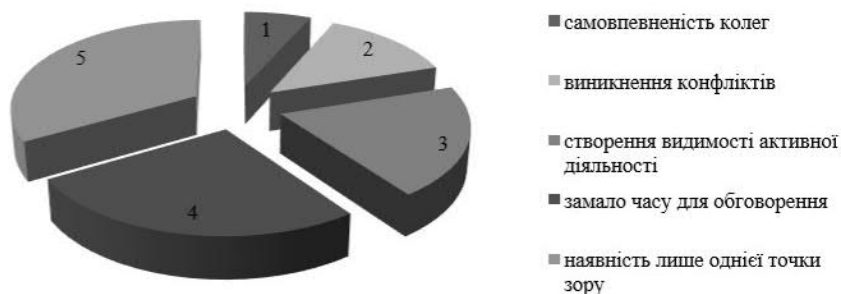


Рис. 11. Результати ранжування причин неефективної роботи в команді.
Джерело: сформовано авторами

Наступне питання стосувалося можливостей, які можуть виникати у зв'язку із командною роботою (рис. 12). Крім вказаних в результатах можливостях, опитування також наголошували на таких можливостях, як: збільшення продуктивності та ефективності, завдяки розподілу навантаження та синергії зусиль; професійному розвитку за допомогою обміну досвідом і перехресного навчання; підвищення задоволення від роботи та мотивацію завдяки соціальній підтримці й відчуттю приналежності [17]. Крім того, командна робота допомагає мінімізувати помилки завдяки критичному погляду з боку колег та забезпечує інноваційність через генерацію різноманітних ідей.

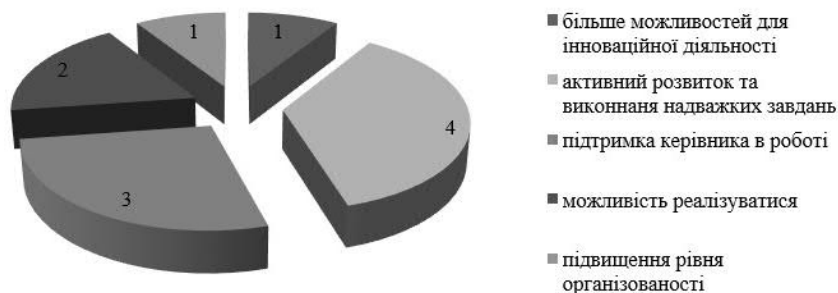


Рис. 12. Результати ранжування передумов ефективної роботи в команді.
Джерело: сформовано авторами

Також було поставлено питання, щодо того, які саме функції повинен виконувати керівник для ефективної командної роботи (рис. 13) [13]. На основі отриманих результатів виявлено функції, які отримали найбільшу підтримку серед опитаних: 1) деструктивні конфлікти переводити на конструктивні; 2) мотивувати всю команду та стимулювати кожного члена на активність; 3) організовувати процес виконання рішень; 4) ставити за мету, визначати терміни виконання; 5) контролювати діяльність членів команди; 6) мотивувати, надихати; 7) керувати процесом прийняття рішень; 8) заохочувати успіхи, відзначати досягнення, запроваджувати санкції за негативні результати тощо.

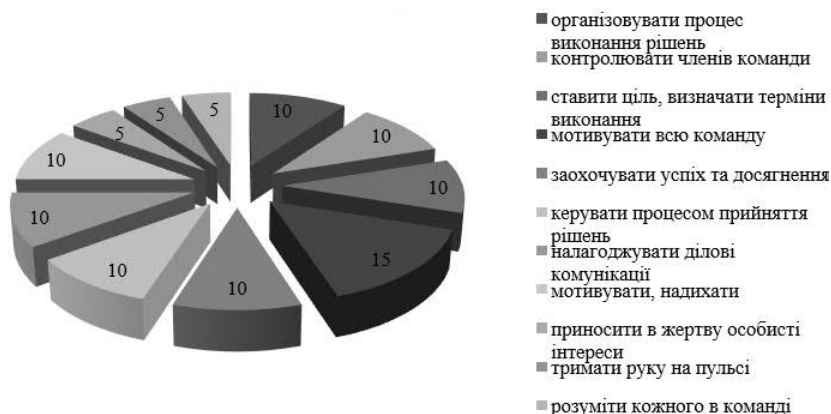


Рис. 13. Результати питання щодо функцій, які необхідні керівнику успішної команди.

Джерело: сформовано авторами

Зважаючи на отримані результати можемо стверджувати, що керівник команди відповідає за формулювання чітких цілей і напрямків роботи, щоб усі учасники розуміли спільну мету. Він організовує ефективний розподіл ролей і обов'язків відповідно до сильних сторін кожного члена команди. Важливою функцією є підтримка здорової комунікації та створення атмосфери взаємоповаги й довіри. Керівник також має вчасно вирішувати конфлікти та сприяти конструктивному зворотному зв'язку. Крім

того, він мотивує команду, підтримує ініціативу та забезпечує умови для професійного зростання кожного учасника.

Отримані результати вказаного блоку питань продемонстрували, що готовність працювати в команді означає вміння слухати інших, ділитися ідеями та брати відповідальність за спільний результат. Важливим фактором є необхідність та можливість виявляти повагу до думок колег і бути відкритим до компромісів. Крім того ефективна командна робота потребує гнучкості, ініціативності та здатності підтримувати позитивну атмосферу як від членів команди, так і від її безпосереднього керівника. Усвідомлюючи вказані якості, можна стверджувати про готовність до результативної взаємодії в колективі.

Останній блок питань стосувався командних ролей та особистих якостей членів команди. Працюючи у команді, кожен співробітник виконує одну з ролей поведінки. Саме тому було запропоновано обрати одну із ролей, яка найбільше відповідає тому або іншому співробітнику. За результатами тесту були виявлені такі ролі: 2 генератори ідей, виконавець, 2 неформальний лідера, 4 дипломати, методист і формальний лідер (рис. 14).

Проводячи аналіз особистих якостей, які допомагають працювати в команді, варто зазначити наступне – це відповідальність, комунікабельність, креативність, цілеспрямованість, терпіння, доброзичливість і рішучість, на що вказали більше половини опитаних.

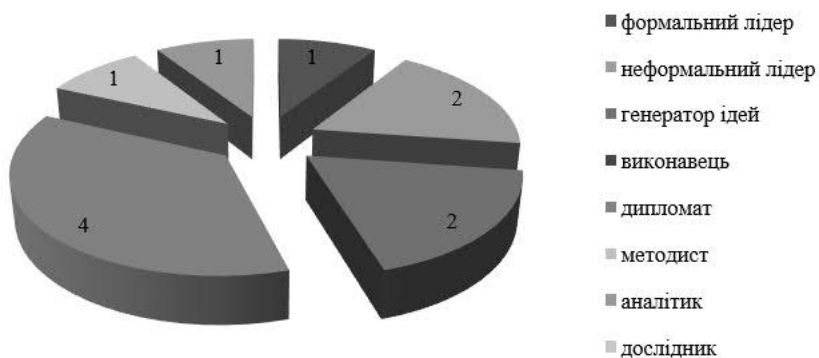


Рис. 14. Результати ранжування командних ролей.

Джерело: сформовано авторами

Усі перераховані позитивні якості, проранжовані по кількості відповідей представлені на рис. 15.

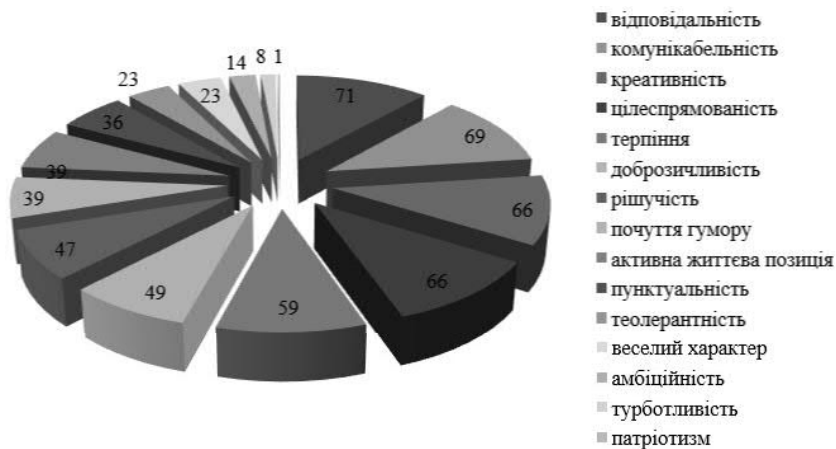


Рис. 15. Результати ранжування позитивних особистих якостей.
Джерело: сформовано авторами

Такі якості, як відповідальність, комунікабельність, креативність набули найвищої оцінки. На нашу думку, саме ці якості можуть регулювати командну взаємодію, та сприяти виробленню управлінського рішення [9].

Проводячи аналіз особистих якостей, які ускладнюють роботу команди, потрібно виділити наступні – це лінь, неорганізованість, запальність, зухвалість, грубість, впертість і замкнутість, на що вказали більше половини опитаних. Усі перераховані негативні якості, проранжовані за кількістю відповідей представлені на рис. 16.

Крім того було задано два узагальнюючі питання щодо можливого проведення відповідних заходів, спрямованих до формування, встановлення та підтримання командного духу.

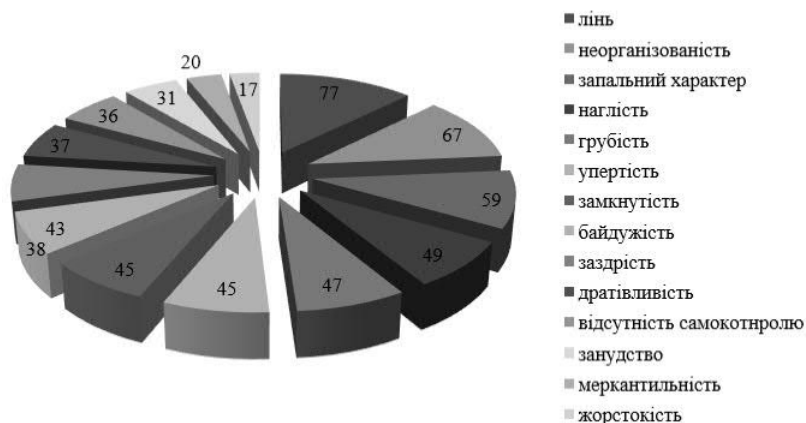


Рис. 16. Результати ранжування негативних особистих якостей.
 Джерело: сформовано авторами

На питання: «чи організовує Вам керівництво спільні культурні заходи?» 72,2% відповіли «іноді», 27,2% – ніколи (рис. 17). Відповіді респондентів відрізняються, оскільки в ході повномасштабної війни штат змінювався, тому є співробітники, які на момент проведення опитування ще не брали участі у спільних культурних заходах. Керівництво рідко організовує для співробітників різноманітних корпоративних заходів. Незважаючи на те, що працівників невелика кількість, на підприємстві не прийнято організовувати святкування знаменних дат працівників та підприємства загалом.

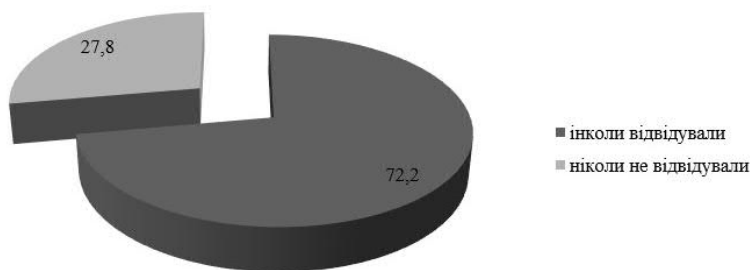


Рис. 17. Результати відповідей щодо проведення спільних заходів.
 Джерело: сформовано авторами

У наступному питанні респонденти мали вказати ступінь своєї згоди з виразом: «корпоративні культурні заходи сприяють згуртуванню колективу». 63,6% респондентів повністю згодні з цим висловлюванням, 27,2% вибрали відповідь «швидше так, ніж ні» і 9,09% відповіли «важко відповісти» (рис. 18).

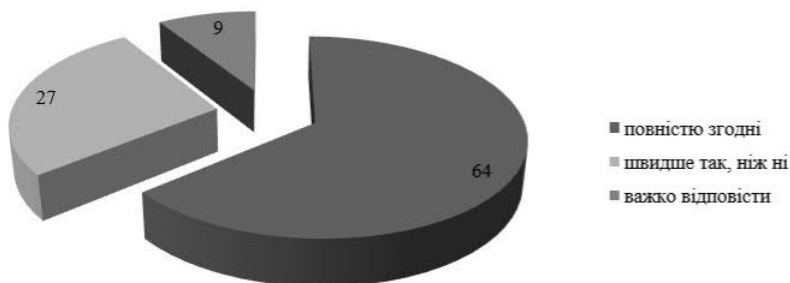


Рис. 18. Результати відповідей щодо проведення корпоративних заходів.
Джерело: сформовано авторами

З отриманих відповідей можна дійти невтішного висновку, що запровадження нових корпоративних заходів буде сприйнято позитивно, а як і буде дуже ефективним у дії.

На останнє питання про те, в яких корпоративних заходах хотіли б брати участь, відповіді були такі: 55% відзначили два варіанти відповіді – корпоративні свята та тренінги, що розвивають; 27% також відзначили два варіанти відповіді – активний відпочинок та корпоративні свята; 18% відзначили лише корпоративні свята (рис. 19).

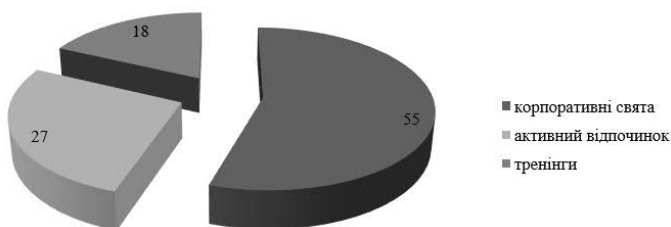


Рис. 19. Результати відповідей щодо проведення корпоративних заходів.
Джерело: сформовано авторами

Висновки. Результати опитування говорять про те, що співробітники позитивно ставляться до того, щоб проводити час разом не лише на робочому місці, а й поза його межами.

Проведене дослідження продемонструвало, які існують недоліки в існуванні команди в обраній організації:

1) під час виконання завдань спостерігається схильність до терміновості та можливих раптових заходів, які вимагають оперативного виконання роботи;

2) група як система замикається в собі, члени команди схильні мало спілкуватися між собою без потреби;

3) занепокоєння швидко поширюється і стає властивим більшості співробітників;

4) пошук жертви (вирішення проблеми – у покаранні слабшого);

5) погане розуміння того, як співробітник вбудований у систему;

6) у співробітників занадто велика тривожність, щоб бути терплячим, аби чекати.

Варто вказати, що наявні переваги, зокрема ефективні команди характеризуються спільними цілями, чітким розподілом відповідальності, взаємодоповнюючими навичками учасників та неформальною взаємодією, що призводить до кращої продуктивності та згуртування колективу. Також наголошено на важливості розвитку навичок роботи в команді та створення сприятливої атмосфери для досягнення успіху в організації.

Варто зазначити, що компетенції управлінської команди перебувають переважно на рівні розвитку чи рівні досвіду. Незважаючи на подані проблеми, команда організації намагається здійснювати свою діяльність оперативно. Однак на існуючі проблеми варто звернути увагу зараз, оскільки в майбутньому це може позначитися на ефективності управління.

Якщо розглянути отримані результати опитування щодо командо утворення як складового елементу кадрової політики та управління персоналом в системі публічного управління, можемо дійти таких висновків.

По-перше, командоутворення у системі публічного управління є важливим чинником підвищення ефективності роботи публічних органів, забезпечуючи злагодженість дій, оперативність у прийнятті рішень та стійкість в умовах трансформаційних процесів і реформ.

По-друге, сучасна кадрова політика в публічному секторі має бути орієнтована на формування професійних, згуртованих та мотивованих команд, здатних реалізовувати державні програми та забезпечувати якісне надання публічних послуг.

По-третє, створення ефективних команд в органах влади потребує впровадження сучасних підходів до управління персоналом, таких як компетентнісний підхід, проектне управління, наставництво та розвиток емоційного інтелекту працівників.

По-четверте, командна робота сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та результативності публічного управління, а також зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

По-п'яте, розвиток командної взаємодії особливо актуальний в умовах міжвідомчої співпраці, цифровізації публічних послуг та реалізації національних проектів, де потрібна координація зусиль різних структур.

По-шосте, державна кадрова політика має включати заходи з командоутворення, такі як тимбілдінги, тренінги, спільні проекти та програми підвищення кваліфікації, спрямовані на розвиток управлінських та комунікативних компетенцій.

По-сьоме, ефективні команди у публічному управлінні стають джерелом інновацій, оскільки саме в колективній роботі найчастіше «народжуються» нестандартні та прогресивні рішення складних соціальних та управлінських завдань.

КОМАНДОУТВОРЕННЯ ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Стаття присвячена актуальній темі командо утворення як складової частини кадрової політики в системі управління персоналом сучасних організацій. Наголошено, що командоутворення

як потреба виникає у тих сферах, де є вкрай необхідною ефективна груповою участь. Вказано, що командоутворення – є складним творчим процесом, що потребує величезних фінансових витрат та інтелектуальних зусиль.

Аналізуються теоретичні та практичні аспекти формування команд висококваліфікованих публічних службовців, їх інтеграції в єдиний організм та підвищення ефективності спільної роботи. Доведено, що більшість фахівців з управління персоналом рекомендують покладати роботу на формування команд на кадрові служби організації. Основну роль в об'єднанні працівників у команду однодумців має відігравати безпосередній керівник колективу. Командний дух у колективі досягається і під час низки умов. Головна з яких – отождення членами команди особистих і групових цілей та інтересів, й почуття взаємної відповідальності за дії кожного. Акцентовано увагу на тому факті, що формування команди не стане безумовним благом для будь-якої організації і, звісно, не є панацеєю від усіх проблем. Командоутворення – це одна з ланок системи мотивації, адаптації, управління персоналом, яка має існувати в організаціях в сучасних умовах.

Доведено, що командна робота є ключовим елементом сучасної кадрової політики, спрямованим на підвищення ефективності організації через розвиток співробітництва, відкритого спілкування та використання сильних сторін співробітників для досягнення спільних цілей. Командоутворення є ключовим елементом сучасної кадрової політики у державному управлінні, спрямованим формування ефективних, згуртованих і професійних команд службовців на вирішення державних завдань. Це включає виявлення, відбір, навчання та розвиток потенціалу співробітників, а також створення умов для їх спільної продуктивної роботи, що сприяє підвищенню якості державного управління та реалізації завдань, важливих для суспільства.

Ключові слова: кадри, кадрова політика, команда, персонал, управління персоналом, публічні службовці, командоутворення, колектив.

Author Contributions: Conceptualization, V.A. and Y.K.; Writing – original draft, V.A. and Y.K.; Writing – review & editing, V.A. and Y.K. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Babenko, V. (2020). Derzhavne upravlinnia suspilnymy konfliktamy v zarubizhnykh krainakh: dosvid i perspektyvy [State management of social conflicts in foreign countries: experience and prospects]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and public administration*, 2. Retrieved from: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2020/21.pdf [in Ukrainian].
2. Barkova, K. (2023). Komandoutvorennia yak skladova formuvannia uspishnoho korporatyvnoho seredovyshcha [Team building as a component of the formation of a successful corporate environment]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technologies*, (Vol. 8), 4. Retrieved from: <https://surli.cc/qxbihb> [in Ukrainian].
3. Chomu motyvatsiia na roboti tak vazhlyva: pryklad vid Google [Why motivation at work is so important: an example from Google]. (n.d.). (2020). *stud-point.com*. Retrieved from: <https://surli.cc/vaesqr> [in Ukrainian].
4. Denysiuk, M.S., & Kobernyk, O.M. (2021) Zdatnist do roboty v komandi yak profesiina kompetentnist pedahohichnoho pratsivnyka [Ability to work in a team as a professional competence of a pedagogical worker]. *Psykhologo-pedahohichni problemy suchasnoi shkoly – Psychological and pedagogical problems of modern school*, 6. Retrieved from: <https://eprints.zu.edu.ua/41694/1/01.pdf> [in Ukrainian].
5. Dolzhenkov, O.O., & Sakaliuk, O.O. (2019). Komandoutvorennia yak metod upravlinnia kolektyvom u zakladi osvity [Team building as a method of managing a team in an educational institution]. *Innovatsiina pedahohika – Innovative pedagogy*, 10(2). Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2019_10\(2\)_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2019_10(2)_40) [in Ukrainian].

6. Havrysh, O.A., Dovhan, L.Ie., Kreidych, I.M., & Semchenko, N.V. (2017). *Tekhnolohii upravlinnia personalom [Personnel management technologies]*. Kyiv: NTUU «KPI imeni Ihoria Sikorskoho» [in Ukrainian].

7. Holentovska, O.S. (2014). Ohliad zarubizhnykh ta vitchyznianskykh pidkhodiv do problemy komandotvorennia [Review of foreign and domestic approaches to the problem of team building]. *Nauka i osvita: naukovopraktychnyi zhurnal Pivdenno-ukrainskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu im. K. D. Ushynskoho – Science and education: scientific and practical journal of the South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky*, 5, (pp. 24-30) [in Ukrainian].

8. Horbunova, V.V. (2014). *Psykhologhiia komandotvorennia: Tsinnisnolovyi pidkhid do formuvannia ta rozvytku komand [Psychology of team building: Value-role approach to team formation and development]*. Zhytomyr : Vyd-vo ZhDU im. I. Franka [in Ukrainian].

9. Hromadska, N.A., Malikina, O.A., & Andriiash, V.I. (2021). Otsiniuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: modeli ta kryterii [Evaluation of state management decisions: models and criteria]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 9. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2201> [in Ukrainian].

10. Hutsuliak, N., & Synychenko, A. (2021). Suchasni tekhnolohii komandloutvorennia: formuvannia «superkomand» dlia pidvyshchennia efektyvnosti personalu v period nevyznachenosti [Modern technologies of team building: formation of «superteams» to increase personnel efficiency in a period of uncertainty] *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 34. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1031/988> [in Ukrainian].

11. Pereverziev, O.O. (2023). Konflikty u derzhavnomu upravlinni: prychny vynyknennia ta suchasni pidkhody do yikh vrehuliuvannia [Conflicts in public administration: causes of occurrence and modern approaches to their resolution]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and public administration*, 1. Retrieved from: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2023/62.pdf [in Ukrainian].

12. Pryshchak, M.D., & Lesko, O.I. (2016). *Psykhologhiia upravlinnia v orhanizatsii [Psychology of management in organizations]*. Vinnytsia [in Ukrainian].

13. Shveda, N.M. (n.d.). *Prykladni aspekty orhanizatsii komandnoi roboty v publichnii orhanizatsii [Applied aspects of organizing teamwork in a public*

organization]. Ternopil: FOP Palianytsia V.A. Retrieved from: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32390> [in Ukrainian].

14. Sokhan, N.F. (2024). Tymbyldynh yak skladova uspiyku partnerskoi vzaiemodii [Team building as a component of the success of partnership interaction]. *Pedahohichna Akademiia: naukovy zapysky – Pedagogical Academy: scientific notes*, 13. Retrieved from: <https://pedagogical-academy.com/index.php/journal/article/view/506/386> [in Ukrainian].

15. Sorochan, O. (2010). *Formuvannia efektyvnoi komandy, abo knyzhka pro te, shcho odyu u poli ne voin* [Formation of an effective team, or a book about the fact that one is not a warrior in the field]. Kyiv [in Ukrainian].

16. Vymiriuvannia ta shkaluvannia [Measurement and scaling]. (n.d.). (2020). *mk.nmu.org.ua*. Retrieved from: <https://mk.nmu.org.ua/en/source/markdost9.pdf> [in Ukrainian].

17. Yemelianov, V.M., Yevtushenko, O.N., Andriiash, V.I., & Lushahina, T.V. (2019). *Psykhohihiia upravlinnia* [Psychology of management]. Mykolaiv: Yemelianova T.V. [in Ukrainian].

18. Yevtushenko, O., Honchar, S., & Andriiash, V. (2020). Problemy derzhavnoi kadrovoi polityky ta perspektyvy yikh vyrishennia na rehionalnomu ta munitsypalnomu rivniakh v Ukraini [Problems of state personnel policy and prospects for their solution at the regional and municipal levels in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 7. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2020_7_3 [in Ukrainian].

19. History of Team Building. (n.d.). (2020). *teambuilding.com*. Retrieved from: <https://teambuilding.com/blog/team-building-history> [in English].

20. The Key Stages of Team Development Every Business Leader Should Know. (n.d.). *www.bluehatteambuilding.co.uk*. Retrieved from: <https://surl.lu/tnvbcv> [in English].

21. Shtyrov, O.M., Zhovnirchuk, Y.F., & Sukhorukova, A.L. (2025). Upravlinnia personalom yak instrument formuvannia antikorupciynih mehanizmiv u sistemi derzhavnoi sluzhbi. [Personnel management as a tool for forming anti-corruption mechanisms in the civil service system]. *Investicii: praktika ta dosvid – Investments: practice and experience*. 18. (pp. 213-219). <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7491> [in Ukrainian].

22. Tuckman, B.W., & Jensen, M.A. (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organizational Studies*, (Vol. 4), (pp. 419-427) [in English].

23. Why Team Building is Important for Your Business. (n.d.). www.complianceandethics.org. Retrieved from: <https://www.complianceandethics.org/why-team-building-is-important-for-your-business/> [in English].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Вікторія Андріяш, д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>.

Viktoriia Andriyash, Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>.

Євгеній Костраба, магістр публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0009-0008-7515-5724>.

Yevheniy Kostraba, Master of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0009-0008-7515-5724>.

Andriyash, V., & Kostraba, Y. (2025). Team building as a component of modern personnel policy in the personnel management system. *Public Administration and Regional Development*, 29, 849-874. <https://doi.org/10.34132/pard2025.29.08>