

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

Факультет психології

Кафедра соціальної реабілітації та соціальної педагогіки

На правах рукопису

Толкачов Микола Володимирович

«СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСОБИ КОМАНДОУТВОРЕННЯ»

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня: бакалавр

за спеціальністю 231 «Соціальна робота»

галузі знань 23 Соціальна робота

за освітньо-професійною програмою «Соціальна педагогіка»

Рівень вищої освіти: перший

Науковий керівник:

Кандидат педагогічних наук, доцент

Токарук Людмила Степанівна

Допустили до захисту в ДЕК

Кафедра соціальної реабілітації та соціальної педагогіки

Завідувачка кафедри, соціальної реабілітації та соціальної педагогіки

доктор педагогічних наук, професор

Чернуха Надія Миколаївна

Київ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО - ПЕДАГОГІЧНИХ ЗАСОБІВ КОМАНДОУТВОРЕННЯ..5	
1.1. Визначення основних понять “командоутворенн”, “комунікації”, “засоби”.....	5
1.2. Етапи формування процесу командоутворення у соціальному середовищі.....	11
1.3. Критерії визначення ефективності командоутворення.....	24
ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ	28
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РЕЗУЛЬТАТ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ВИЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО – ПЕДАГОГІЧНИХ ЗАСОБІВ КОМАНДОУТВОРЕННЯ.....	30
2.1. Методи емпіричного дослідження соціально-педагогічних засобів командоутворення.....	30
2.2. Результати діагностики щодо визначення рівня командоутворення	31
2.3. Програма щодо використання соціально-педагогічних засобів командоутворення	41
ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ	55
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Особливістю сучасного стану теорій командоутворення є практична спрямованість більшості наукових робіт. Це свідчить про інтерес до робочих груп, але має й негативну сторону. Відсутність комплексного теоретичного підходу створює низку проблем і перешкоджає їх ефективному використанню на практиці.

Зацікавленість учня процесом навчання часто залежить від ставлення класу. Переважання позитивних і негативних тенденцій залежить від ступеня розвитку комунікативних зв'язків. Відповідальність за своє майбутнє впливає зі знання того майбутнього, яке може відкрити життя.

На сучасному етапі розвитку суспільства питання створення колективу є дуже актуальним, перш за все, це стосується соціалізації, вміння адекватно оцінювати свою суспільного розвитку формуються, закладається вміння використовувати набутий досвід для розвитку своєї життєдіяльності.

Мета дослідження: визначити напрями соціально-педагогічних засобів командоутворення.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання:**

1. Визначити сутність понять: «командоутворення», «комунікації», «засоби»;
2. Описати етапи формування процесу командоутворення у соціальному середовищі;
3. Сформулювати критерії соціально-педагогічних засобів командоутворення;
4. Розробити програму соціально-педагогічних засобів командоутворення.

Зв'язок кваліфікаційної роботи бакалавра з науковими темами.

Бакалаврське дослідження виконано у межах тематичного плану науково-

дослідної роботи кафедри соціальної реабілітації та соціальної педагогіки факультету психології Київського національного університету імені Тараса Шевченка і є складовою комплексної наукової теми «Потенціал сучасної соціальної педагогіки в контексті суспільних змін у соціалізації особистості» (державний реєстраційний номер 0123U102152).

Об'єкт дослідження: соціально-педагогічні засоби командування.

Предмет дослідження: особливості соціально-педагогічних засоби командування.

Методологічну основу дослідження становлять теоретичний аналіз наукової літератури; включене спостереження, методика соціометрії і референтометрії Морено; визначення індексу групою згуртованості.

Методологічним орієнтиром дослідження стали такі принципи: науковості, багатofакторності, системності, конкретності, практичності.

Наукова новизна: систематизовані основні критерії ефективного командування, визначено особливості впливу міжособистісних відносин на процес командування.

Експериментальна база дослідження. Логістична компанія Hubsn INC. Вибірku дослідження склали 15 осіб віком від 20 до 34 років.

Структура наукової роботи складається зі вступу, двох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків і списку використаних джерел (36 джерел), додатки. Містить 6 таблиць, 8 рисунків. Повний обсяг наукової роботи – 72 сторінок, із яких 62 сторінки основного тексту

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО - ПЕДАГОГІЧНИХ ЗАСОБІВ КОМАНДОУТВОРЕННЯ

1.1. Визначення основних понять командування, комунікації, засоби.

Ефективне функціонування вищого навчального закладу неможливе без налагодженої системи управління колективом. Невизначеність, ризик, динамічність, конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг вимагають ефективного використання командних методів управління, які є основним резервом кожної організації. Серед різних способів класифікації методів управління колективом традиційно виділяють три групи найважливіших методів управління: адміністративні, економічні, соціально-психологічні, які відрізняються різними способами впливу на колектив і часто доповнюють один одного [5, с. 391-417].

Методи управління освітою класифікують за цілями (стратегічні, тактичні, оперативні); за механізмом впливу (економічний, соціально-політичний, організаційно-педагогічний, соціально-психологічний); за стилем управління (авторитарний, демократичний, ліберально-популістський); на функції управління (планування, організація, контроль, регулювання та корекція) [9, с. 93-103].

Основну роль в управлінні освітою відіграють інструктивно-методичні та теоретичні семінари, ради, конференції, наставницькі, диспутні семінари, семінари, консультації, навчання студентського активу тощо. Економічні та соціально-психологічні методи будуть оновлені на засадах демократизації та гуманізації в умовах реформування управління освітою. Соціально-психологічні методи спрямовані на створення приємного психологічного клімату, стимулювання педагогічної майстерності (методи спонукання/

/формування, моральне заохочення, особистий приклад, спілкування, переконання, навіювання, колективний аналіз тощо).

Економічні методи недосконалі і потребують вдосконалення. На думку вчених, найпоширенішими методами управління у ВНЗ є: організаційний, педагогічний, соціально-психологічний, економічний [10].

Одним із найефективніших методів управління командою є командоутворення. Командоутворення – це нестандартний метод управління командою, виховання командного духу шляхом цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціал. Він полягає у створенні ефективного колективу – «команди». Командоутворення (тімбілдінг) — це спеціально розроблена діяльність, спрямована на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої досягають спільної мети, взаємодіють, доповнюють один одного, підтримують, поважають і злагоджено взаємодіють [6, с. 43-49] .

Метою створення команди є сприяння розвитку людських ресурсів, ефективне використання потенціалу кожного співробітника, виявлення неформального лідера в команді, навчання персоналу роботі як згуртованої команди на принципах взаємної довіри.

Суть командоутворення полягає у формуванні навичок ефективної командної роботи, створенні колективу та розвитку командного духу, вміння працювати у команді, виявленні лідерів та створенні атмосфери неформального спілкування. Для організації командної роботи в організації необхідно знати особливості формування команд та основні типи (моделі) команд, оскільки не всі типи команд підходять для тієї чи іншої організації.

Аналіз науково-практичної літератури з управління командами в організаціях дозволяє виділити наступні типи команд:

- за статусом: офіційні та неофіційні (офіційні колективи – це юридичні особи, що діють у правовому просторі; неформальні колективи засновані на незареєстрованому бажанні людей працювати разом);
- за характером внутрішніх зв'язків: формальні та неформальні (формальні відносини - це відносини між посадами, які характеризуються ієрархічністю; існують неформальні відносини між особами незалежно від їх посади на службовому рівні). Офіційні команди передбачають два види спілкування. У цьому випадку формальні команди несуть основне навантаження, а неформальні – доповнюють їх;
- за механізмом утворення: стихійно сформовані та свідомо організовані колективи (спонтанно сформовані колективи можуть бути свідомо сформовані з часом, а свідомо підібрані – випадково);
- за терміном існування: тимчасові та постійні (тимчасовість колективу часто зумовлена його відданістю вирішенню конкретного одноразового завдання);
- за функціями: колективи, спрямовані на досягнення конкретної мети; колективи, спрямовані на реалізацію спільних інтересів; команди, орієнтовані на спілкування;
- за розміром: малі та великі.

За висновком А. Свенцського, правильно поділяти наступні види команд [7]:

1. Консультативні групи. Вони створюються з метою розширення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Це різноманітні комітети та ради, круглі столи, гуртки.. Рівень координації таких команд з іншими підрозділами організації низький. Їх робочі цикли бувають короткими і тривалими залежно від ситуації.

2. Виробничі бригади. Такі групи відповідають за повсякденну роботу організації. Результатом роботи таких бригад є виробництво певної продукції, надання послуг тощо. Виробничі групи мають високий ступінь координації з іншими організаційними підрозділами, і їхні робочі цикли зазвичай повторюються.
3. Команди проекту вимагають творчого вирішення проблем і спеціальних знань. Результатами роботи проектних груп є різноманітні плани, проекти, дані досліджень, звіти тощо. Життєвий цикл такої команди триває до тих пір, поки проект не буде повністю розроблений; низький рівень координації дій з іншими підрозділами.
4. Ініціативні групи існують лише протягом періоду їх діяльності. Для участі в них потрібна попередня підготовка або спеціальна підготовка. Результатами роботи таких бригад є суміжні відрядження, експедиції, контракти тощо. Підкреслимо, що наведена типологія команд не статична, а динамічна, тобто піддається змінам: деякі команди еволюціонують і переходять від одного типу до іншого.

Дослідники (О. Сорочан, І. Хахуда) зазначають, що формування колективу не відбувається саме по собі. Це природний процес, у якому всі учасники проходять чотири умовні етапи [33, с. 104], а саме:

- формування (від англ. forming) - «шліфування». На цьому етапі всі члени команди збираються разом, щоб зрозуміти: «Чому? Що за? Всесвітня організація охорони здоров'я? Коли?» Становлення – це етап орієнтації, коли майбутні учасники команди вивчають ситуацію, шукають підтримки. Люди починають орієнтуватися у всіх аспектах життя колективу – від цілей до стосунків. На цьому етапі немає довіри, але конфлікти ще не виникають. Поступове уточнення мети і завдань

колективу, а також переоцінка власної компетентності в професії та стосунках, вироблення стилю ділового спілкування;

- штурмування (від англ. storming) - «рукопашний бій». Існують розбіжності щодо того, що і хто має робити в цей період. Працівники схильні плутати своє індивідуальне розуміння того, як повинна виконуватися робота, з розумінням групи. Люди зближуються, будуються цінні посади. На цьому етапі наявність чіткої спільної мети є однією з найважливіших рушійних сил вирішення конфліктних ситуацій;
- нормалізація (від англ. norming) - «сходження і гармонія». На цьому етапі мета, ролі та розмежування уточнюються та приймаються всіма членами команди. Кожен відповідально ставиться до роботи. Зміцнюється згуртованість колективу, формується взаємна довіра, конкуренція змінюється співпрацею. Проводяться регулярні зустрічі членів команди, щоб кожен міг відслідковувати прогрес і вирішувати проблеми в міру їх виникнення;
- виконавський (англ. performing) - «зрілий колектив». На завершальному етапі команда нарешті стає справжньою командою, яка працює разом і підтримує всіх своїх учасників. Процесом керує команда, а не лідер. Колектив несе повну відповідальність за виконану роботу і за динаміку колективу. Це етап комплексного управління якістю.

Сучасному соціальному-педагогу важливо знати, що командоутворення поділяється на командний дух і власне командоутворення. Командний дух який виникає під час відпочинку та активного відпочинку. Основною метою таких заходів є неформальне спілкування на корпоративних святах, тематичні вечірки з конкурсами та концертами, живе спілкування в неформальній обстановці.

Командоутворення в англійській мові означає створення емоційно згуртованої команди шляхом виконання спільних вправ, які неможливо виконати поодиноці.

Найпопулярнішими тимблдінгами сьогодні є активні тренінги з елементами рольових ігор. Навчання відрізняється від традиційних форм навчання мінімальною кількістю теорій і «опорою на практику» конкретних навичок [3, с. 24-31].

Соціальному-педагогу, важливо в ході діяльності зі створення педагогічного колективу поставити такі завдання: підвищити рівень взаємодії працівників, згуртувати колектив, визначити лідерів. Розширити навички вирішення нестандартних ситуацій, підвищити мотивацію досягнення колективних цілей, зменшити стрес, втому тощо.

У процесі використання методів командоутворення важливо досягти таких результатів: єдність, організованість і згуртованість колективу; розробка концепції кооперації та здорової конкуренції; розвиток розуміння в процесі роботи; виховання командного духу; створення та розвиток мотивації; зміцнення авторитету керівництва на неформальному рівні; створення комфортної атмосфери в трудовому колективі; психологічне розвантаження співробітників і підвищення продуктивності колективу.

Тому для соціальному-педагогу, який бажає мати згуртовану ефективну команду, буде корисно проводити командоутворення та навчання за допомогою спеціальних тренінгів та методичні заходи з елементами командоутворення, які сприяють розвитку командного духу, навчають працювати в команді, виявляють лідерів, сприяють створенню атмосфери неформального спілкування та досягненню психологічної легкості колективу.

1.2. Етапи формування процесу командування у соціальному середовищі.

Створюючи команду, треба враховувати багато факторів, від мети команди до ресурсів організації. Створення команди відбувається у кілька етапів. За висновками науковців Н. В. Доценко, Л. Ю. Сабадоші, І. В. Чумаченко наголошувалося, що процес створення колективу складається з чотирьох етапів [29, с.201].

На *першому етапі* визначаються основні вимоги до колективу. Організація визначає основну мету, напрямок діяльності колективу, вимоги до загальної характеристики колективу та вимоги до групи характеристик. Створюється матриця компетенцій із конкретними пороговими значеннями для кожної компетенції. Враховуючи некомбінаційні обмеження, також генерується матриця перемикання ролей. Визначення потреби в ресурсах для виконання робіт проводиться з метою оцінки спроможності забезпечити колектив усім необхідним для досягнення поставлених завдань і конкретних результатів.

На *другому етапі* будуть визначені кандидати до команди проекту. Для цього використовуються різні методи, наприклад, метод 360, особиста оцінка, тестування.

Метод 360 - це бізнес-середовище, яке самостійно оцінює співробітника за ступенем відповідності цього співробітника певним вимогам.

Персональна оцінка – це метод оцінки кандидата на основі співбесід, аналізу даних, проведення сесій і спілкування з менеджерами. Результат - звіт про працівника.

Тестування передбачає проходження певних тестів для визначення бажаних характеристик кандидата.

На *третьому етапі* відбувається відбір команди проекту. Проектування матриці переходу ролей на функціональність проекту необхідно для визначення членів команди. Відбір команди проекту – один з найважливіших етапів. Враховуючи обмеження комбінованої матриці та вказані коефіцієнти вимог, створення матриці відповідальності претендентів є необхідним для розподілу меж відповідальності членів команди, за результати діяльності.

На *четвертому етапі* здійснюється процес формування колективу як комплексу заходів щодо формування та розвитку колективу. Створення команди базується на таких принципах, як прагнення до мети, єдність і відповідальність. Процес формування команди також має включати кілька компонентів, таких як визначення лідера та побудова стосунків. При підборі кандидатів у команду в організації слід враховувати як професійні, так і особисті якості. Кандидат повинен володіти конкретними знаннями в певній галузі, бути вмотивованим, комунікабельним.

Кожна команда повинна відповідати певним характеристикам: єдність цілей, спільна діяльність, відсутність конфлікту інтересів, незалежність діяльності, спеціалізація та взаємодоповнюваність ролей, колективна та взаємна відповідальність, стабільність команди.

На основі досліджень Н. В. Доценко, Л. Ю. Сабатоші, І. В. Чумаченко, Н. І. Клименко, С. А. Смирнової [29, с.140-189] визначено формоутворювальні моделі, які можна використовувати при формуванні команд:

- ✚ оптимізаційні моделі формування команди за призначенням - пристрій оптимізації використовується для вирішення завдань формування команди, ролей і розподілу навантаження;
- ✚ теоретико-ігрові моделі, які також використовуються для формування команди, використовують апарат теорії ігор для

опису та дослідження процесу формування та функціонування команди. Вони використовують модель Маршака Раднера, модель колективного заохочення, модель репутації та норми ефективності;

✚ при формуванні та налагодженні командної роботи використовуються імітаційно-експериментальні моделі дослідження, наприклад: використовуються імітаційні експерименти, ділові ігри.

✚ використовуються рефлексорні моделі формування колективу, теорія рефлексорних ігор

У психології під командоутворенням розуміють процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організованій групі, що дозволяє ефективно реалізувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціал відповідно до стратегічних цілей організації.

Компоненти процесу командоутворення включають:

1. Формування та розвиток навичок командної роботи, які є основою реалізації системи управління командою. Це включає такі навички:

- узгодження спільної мети з індивідуальними цілями;
- прийняття відповідальності за результати роботи команди;
- ситуаційне лідерство (керування завданням) і гнучка зміна стилю відповідно до специфіки завдання;
- конструктивна взаємодія та самоменеджмент;
- прийняття спільного рішення команди та погодження його з учасниками команди.

2. Формування командного духу (team spirit), тобто сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальні стосунки

співробітників з колегами та організацією. Однак розвиток командного духу - це в основному комплекс заходів, спрямованих на:

- формування стійкого почуття «ми» і зміцнення почуття єдності;
- розвиток довіри між співробітниками, розуміння і прийняття особистісних особливостей один одного;
- створення мотивації до спільної діяльності;
- створення досвіду високоефективних спільних дій;
- збільшення неформальних повноважень керівників;
- розвиток лояльності учасників програми до організації.

3. Побудова команди - механічні дії, підбір, оптимізація структури команди та функціонально-рольовий розподіл:

- ефективне використання сильних сторін команди;
- розподіл ролей у колективі для досягнення оптимальних результатів;
- створення нової структури при злитті, реструктуризації підприємства;
- створення робочого середовища при створенні проектних груп;
- створення горизонтальних зв'язків всередині колективу, регіональних підрозділів.

У сфері управління персоналом під терміном «тимбілдінг» розуміють коротку (від двох годин до трьох днів) діяльність, спрямовану на покращення командної роботи: корпоративні програми, мотузкові курси, корпоративні свята. До категорії заходів, які опосередковано призводять до командоутворення, відносяться дні народження співробітників, дні народження компанії, святкування Нового року. Одним із результатів такої діяльності є загальна згуртованість колективу, що є невід'ємною частиною роботи з командним духом.

Зазвичай командоутворення проводиться після організаційної діагностики, атестації або оцінки персоналу в організації і є різновидом етапу

в рамках консультування з організаційного розвитку. У цьому випадку командування може відбуватися в трьох напрямках:

- 1) створення високоефективних команд на основі даних сертифікації або оцінки персоналу;
- 2) здійснювати добір відповідного персоналу відповідно до даних, отриманих під час організаційної діагностики, атестації або оцінювання персоналу, з урахуванням його знань, умінь, навичок та вміння працювати в колективі та створювати штатну одиницю робочих колективів;
- 3) реформування та реструктуризація існуючих команд на основі організаційної діагностики, атестації персоналу чи даних оцінки з метою досягнення максимальної ефективності.

На думку вітчизняних психологів-практиків, можна виділити кілька популярних напрямків роботи в області командування:

- підбір команд, підбір окремих «менеджерів» з урахуванням загального командного контексту;
- формування командного духу (завдання командної гри), покращення взаєморозуміння;
- оцінка (діагностика) цільових груп на предмет їх відповідності поняттю «команда»;
- практичні завдання з підбору та підготовки керівників команд та створення організаційного середовища відповідно до принципів командної роботи.

При створенні команди необхідно визначити мету (місію команди), сформулювати її цілі, поставити завдання, визначити ролі в команді, розробити групові норми.

У своїх роботах Р. М. Белбін поділяє такі методи командоутворення:

- ❖ підхід, заснований на виробленні та узгодженні командних цілей (командоутворення визначається як розвиток здатності групи людей досягати своїх цілей);
- ❖ міжособистісний підхід або метод, спрямований на аналіз процесів і покращення міжособистісних стосунків (процес побудови команди базується на припущенні, що міжособистісний обмін у групі спрямований на збільшення і завдяки цьому команда може працювати ефективніше);
- ❖ рольовий підхід (тимпобудова – це вдосконалення роботи команди шляхом підвищення чіткості ролей, в результаті чого кожен член команди знає, яка його роль і роль інших, чого він очікує від інших і від інших) ;
- ❖ підхід до командоутворення на основі вирішення проблем (команда стає більш ефективною в результаті спільного вирішення проблем усіма учасниками команди, тобто в процесі командоутворення учасники команди визначають основні проблеми, вирішують їх і активно планують свої дії.

Технологія формування команди включає послідовне проходження трьох етапів, на кожному з яких необхідно відповісти на ряд питань (див. табл. 1.1.).

Таблиця 1.1. Етапи формування команди.

Етапи формування команди	Питання етапу
Завдання	<p>Яку роботу потрібно виконати? Якими повноваженнями володіє група для того, щоб керувати власною роботою? Що є центральним моментом роботи, яку група буде виконувати? Який ступінь взаємозалежності членів команди? Існує тільки одне правильне рішення або є кілька можливостей? Інтереси членів команди збігаються або мають конкурентний характер?</p>
Люди	<p>Скільки людей має бути в команді? Хто ідеально підходить для виконання роботи? Який рівень технічних навичок, навичок управління завданням і міжособистісних навичок потрібно? Який рівень і тип диференційованості є оптимальним для команди?</p>
Взаємовідносини	<p>Як члени команди пристосовуються один до одного? Яке неявне розподіл ролей між членами команди? Які норми сприятливі або небезпечні для групи? Чи має значення згуртованість команди? Яким чином зростає довіра, що йому загрожує і як воно встановлюється серед членів команди?</p>

У процесі комплектування колективу необхідно знати принципи та умови його створення. За словами Р. М. Белбіна, команди зазвичай створюються з керівників, які виконують певні завдання у своїх підрозділах і стають членами команди завдяки виконуваним функціям. Проте психологічна сумісність її членів має вирішальне значення для ефективного функціонування сформованої команди.

У дослідженнях і експериментах Р. М. Белбіна щодо формування груп в економічній практиці встановлено п'ять взаємопов'язаних принципів.

1. Члени команди лідерів роблять свій внесок у досягнення мети команди двома способами. По-перше, вони можуть використовувати свої

професійні та технічні знання, щоб добре виконувати індивідуальні командні ролі. По-друге, кожен член команди має потенційно цінну роль у команді, яку він має виконувати в тій чи іншій мірі. Роль команди описує таку модель поведінки, яка забезпечує продуктивну взаємодію членів команди один з одним у процесі досягнення поставлених перед командою цілей.

2. Кожна команда потребує оптимального балансу функціональних і командних ролей для всіх членів команди. Ідеальне поєднання ролей визначається цілями і завданнями колективу.
3. Ефективність команди підвищується в тій мірі, в якій члени команди правильно визначають свої сильні та слабкі сторони та адаптуються до використання цих сильних і слабких сторін у виконанні функціональних і командних ролей на благо команди.
4. Особистісні якості членів команди, які спрямовують їх на конкретні командні ролі і водночас обмежують самореалізацію людини в інших ролях.
5. Команда може використовувати свої технічні ресурси найбільш вигідним чином лише тоді, коли існує набір командних ролей, необхідних для ефективною спільної роботи.

Не завжди і не з будь-яких співробітників можна сформувати згуртовану команду. Для цього необхідні наступні умови:

- люди, які виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати в якості експертів при вирішенні покладених на них завдань;
- сукупний досвід і таланти людей, які працюють в команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює в поодиночку;

- більшість людей повинна мати можливість в якійсь мірі впливати на прийняття тих рішень, які їм доводиться виконувати, це підвищує їх зацікавленість у спільній справі;
- кожна людина повинна мати схильності до творчості, які можна систематично використовувати, залучаючи його до участі в роботі групи.

В основі технології командоутворення лежить ряд принципів, які задають певні правила і вимоги при організації команд. Виділяються наступні принципи роботи команди:

- добровільність входження в команду - ключовий принцип формування команди. До складу команди може бути включений тільки той кандидат, хто добровільно виявив готовність увійти до складу команди на основі поінформованості розуміння всіх умов її діяльності;
- колективне виконання роботи. Кожен член команди виконує ту частину роботи, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував за завданням адміністративного начальства (останнє не виключається і в рамках команди);
- колективна відповідальність. Вся команда втрачає в довірі, стимулюванні, в суспільному визнанні, якщо завдання не виконано з вини кожного з членів команди;
- орієнтованість оплати праці на кінцевий результат общекомандної роботи. Всі члени команди, незалежно від займаних посад, "набувають", якщо команда в цілому працювала ефективно, і "втрачають", якщо команда не досягла результату;
- гідна значимість стимулювання команди за кінцевий результат. Керівництво повинно мати інформацію про стимулах, які є

значущими для кандидатів члени команди. На підставі цієї інформації складається "фонд стимулювання". Як гідних стимулів можуть виступати не тільки гроші, але й інші способи заохочення, засновані на хобі, амбіціях та вподобання кандидатів (наприклад, суспільне визнання);

- автономне самоврядування команди. Діяльністю членів команди керує її керівник (лідер), а не адміністративне начальство організації;
- підвищена виконавська дисципліна. Кожен член команди відповідає за командний результат. Даний принцип добровільно приймається кожним членом команди.

Найбільш докладно стадії і процеси командоутворення описані в нормативної моделі командоутворення Ю. М. Жуковим, А. В. Журавльовим і Е. П. Павлової. Автори виділяють наступні етапи командоутворення.

1 етап - починається з визначення кількості та складу учасників команди (перспективних учасників). Гетерогенним (віковим, статевим, професійним, рольовим або типологічним) командам віддають перевагу над однорідними, тому що в довгостроковій перспективі гетерогенні команди є більш стабільними та забезпечують більше задоволення своїм членам. Вивчаються інтелектуальні здібності кандидатів, когнітивні стилі, риси особистості та ціннісні орієнтації для збору інформації про потенційних членів команди.

На практиці цей етап може бути недоступним, якщо консультант із формування команди або тренер працює з уже сформованою командою.

2 етап - ознайомлення / поглиблення. Тут відбувається перший контакт, необхідний рівень довіри між учасниками. Члени команди знайомляться один з одним і ситуацією, а також знайомляться один з одним. В арсеналі тренера

або консультанта є велика кількість збірників, що описують процедури первинного знайомства та його поглиблення для проведення різноманітних тренінгів. Якщо члени команди добре знають один одного, можна звернутися до процедур «оновлення» уявлень один про одного.

3 етап - інституалізація. Команда повинна бути інтегрована в структуру та системи організації. Він повинен мати права та обов'язки, доступ до інформації та інших ресурсів. Порядок роботи, способи взаємодії, коло людей, які керують групою і координують її роботу з іншими командами, а також з організаційними відділами і службами, повинні бути встановлені і, при необхідності, документально оформлені. Цей етап особливо важливий, якщо формується команда для здійснення організаційних змін. Робота з такими документами колективу, як «Положення про колектив» і «Положення про колектив» спрямована не тільки на їх негайне створення. Під час цієї події стає зрозуміло, хто є «хто» в групі, якими талантами володіють члени групи, з якими труднощами стикаються персонажі та як триває квест, крім їх подолання.

4 етап - формування спільного бачення. Головна мета етапу – узгодження поглядів, позицій та іміджу бажаного майбутнього учасників тімбілдингу. Спільне (спільне) бачення - це рівне і чітке розуміння прагнень один одного, чого кожен член команди дійсно хоче досягти в майбутньому і чим керується при виборі того чи іншого шляху. Група визначає цілі, завдання, напрямки руху та специфіку роботи свого колективу (організації).

5 етап - позиціонування/репозиціонування. Позиціонування – це визначення місця людини в системі ділових і особистих відносин (підпорядкованості, підзвітності, відповідальності, дистанції) в контексті організації.

- визначити предметно-функціональні позиції (професійні, галузеві) у діяльності свого колективу та придатність його членів до цих посад (береться гнучкість, здібності, рівень професійних знань, навичок і досвіду, тип особистості тощо)
- призначення та розподіл командних ролей (відповідно до типологічного або рольового підходу), що забезпечує взаємодоповнюваність та сумісність членів команди.

6 етап - планування першого кроку. На цьому етапі створюються командні системи, що реалізують цілі, створюються конкретні плани і графіки, розподіляються ресурси і завдання.

7 етап - виконання. На цьому етапі здійснюються раніше заплановані та заплановані заходи.

8 етап - рефлексія. Команда постійно перевіряє, наскільки ефективно вона рухається вперед. Учасники оцінюють виконання конкретних завдань, аналізують, що заважає, а що допомагає продуктивній роботі команди.

9 етап - планування другого кроку. Другий крок команда планує з урахуванням аналізу нового стану справ.

Ця нормативна модель виступає як засіб спрямування діяльності, спрямованої на надання характеристик лідерства роботі групи. Модель описує етапи формування команди з точки зору процесів, залучених до кожного етапу.

Наступне питання, яке потрібно обговорити більш детально, це те, як збираються команди.

При підборі кандидатів, перш за все, необхідно визначити, які їх характеристики в кожному конкретному випадку є перевагою, а які є другорядними. Перш за все, доцільно формувати команду не зі «сторонніх» спеціалістів, а з працівників організації, які добре знають специфіку роботи, а

команда їх добре знає. По-друге, залежно від конкретних умов і вимог перевага може надаватися вищому рівню професійної кваліфікації або особистим характеристикам кандидатів.

Укомплектовуючи проектні групи, важливо пам'ятати, що проект – це тимчасове підприємство (дія), яке здійснюється для створення унікального (інноваційного) продукту чи послуги, часто в обмежений час. Члени команди проекту повинні зібратися разом за короткий проміжок часу, досягти взаєморозуміння та ефективно працювати в умовах обмежених ресурсів. Щоб створити команду проекту, необхідно:

- відповідати функціональним вимогам щодо кваліфікації та досвіду спеціалістів (з урахуванням знань, умінь і навичок);
- врахування групових динамічних процесів (проблеми спілкування, груповий тиск, психологічна сумісність, єдність, конфлікти, особливості прийняття групових рішень тощо);
- дізнатися, які команди проекту є ефективнішими: з схожих чи різних (доповнюючих один одного) людей.

Сучасні дослідження доводять практичну цінність принципу максимальної неоднорідності, згідно з яким, порівняно з однорідними групами, однорідні колективи виявляють більшу продуктивність і креативність, оскільки взаємодоповнюючі люди можуть покривати широке коло завдань. Спонтанний підбір команди має тенденцію рухатися до полюса однорідності, тому що люди працюють з людьми, які їм подобаються, схожі, близькі.

Крім того, з часом у людей в однорідних групах розвиваються відсутні характеристики, але при цьому вони змушені змінювати свої особистісні установки та схильності, відходити від свого психотипу, улюблених

командних ролей, ніж у гетерогенній групі «можу бути собою» і отримувати від цього користь.

Таким чином, необхідно виявити схильності учасників і створити команду, в якій взаємодоповнення всіх членів групи дасть максимальну кінцеву ефективність.

1.3. Критерії визначення ефективності командоутворення.

Перетворити групу людей в команду - завдання лідера.

Група - це різна кількість людей, які взаємодіють між собою і психологічно усвідомлюють існування інших членів групи, а команда - це група, члени якої впливають один на одного для досягнення спільної мети, головне, що відрізняє команду від іншої групи. Груповий ефект – синергія [4, с. 96].

Синергія (від грец. — участь, допомога, сприяння, товариство) — сукупна дія факторів, яка характеризується тим, що їхня спільна дія значно перевищує дію кожного окремого компонента та їх просту суму.

Ефект синергії є результатом ефективної взаємодії гравців на основі їхніх спільних прагнень і цінностей, а також додаткових навичок, а спільні зусилля команди значно перевищують суму зусиль окремих гравців.

Лідерство необхідне для перетворення групи людей на команду, силу зі стійкою конкурентною перевагою. Група людей стає командою, коли у них є спільне бачення майбутнього, спільні цілі та бажання досягати сміливих цілей.

Важливим завданням лідера є вміння вибирати людей. Але все це не означає, що команда готова, зібравши правильних людей за знаннями, вміннями, навичками, особистими якостями та ролями. Наступний етап – створення команди з групи людей. Водночас найважливішою функцією лідера є створення командного духу.

Після найму персоналу з групи людей, які приходять виконувати певну роботу за певну винагороду, матеріальне заохочення є не єдиним видом мотивації, необхідно створити команду прихильників компанії, і вони мають ефект «синергії». Другий ключовий момент - підкорятися тільки одному лідеру. Якщо структура «матрична», то всі бізнес-процеси та обов'язки мають бути прописані дуже чітко.

Наступний крок — переконатися, що люди однаково все розуміють і роблять правильно. У стані «наслідування» спільний концептуальний простір (люди повинні однаково розуміти речі), особливості взаємодії, розуміння мотивації, її створення та якість цієї роботи.

I. Адізес розглядає питання створення комплементарної управлінської команди в теорії стилів управління. Функції управління (виробництво, управління, підприємництво, інтеграція) повинні виконуватися взаємодоповнювальною командою, оскільки ніхто не може впоратися з ними поодиноці. Окремі функції повинні виконувати різні люди. Для успішного управління необхідно об'єднати лідерів з різними поглядами та мисленням, а також об'єднати тих, хто доповнює один одного так само, як інші пальці руки доповнюють один одного [2, с.104-106].

Ефективну команду можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури, але є характерні для команди характеристики. Це, перш за все, акцентує увагу всього колективу на кінцевому результаті, ініціативу та творчий підхід до вирішення завдань. Висока продуктивність і уважність до найкращого варіанту вирішення, активне та зацікавлене обговорення виникаючих проблем доповнюють його особливості.

Таку команду можна назвати ефективною, якщо:

- учасники команди мають спільне розуміння цілей, завдань і перспектив розвитку команди в цілому;

- єдина система цінностей і єдність правил всередині колективу;

- кожен член команди має особисту зацікавленість у досягненні цілей команди;

- єдиний визнаний колективом лідер;

- неформальна та відкрита атмосфера;

- учасники групи слухають один одного;

- у обговоренні основних питань беруть участь усі учасники групи;

- під час дискусії заохочується до висловлення думок і почуттів;

- рішення приймається одногосно, а не більшістю голосів;

- конфлікти і розбіжності між членами групи обертаються навколо ідей і методів, а не особистостей.

Ефективність роботи колективу, якщо порівнювати ресурси його створення з результатами роботи, можна розуміти як економічний прибуток. Діяльність команди розглядається в кількох аспектах: менеджмент, якість, критерії оцінки, критерії прибутку. Однією з вимог успішності команди є орієнтація учасників на результат і наявність формального лідера. Формування команди відбувається з двох причин: об'єктивної та особистої. Об'єктивна причина створення команди - вирішення проблеми і досягнення мети. Особистісна причина - формування міжособистісних рушійних сил. Виділяють кілька груп показників ефективності роботи колективу: виробничо-економічні, ринкової стійкості та психологічної стійкості.

Для визначення економічної вигоди, одержуваної від бригади, за групою виробничо-економічних показників, порівнюючи собівартість роботи з показниками основних конкурентів, а також порівнюючи якісні показники з аналогічними показниками конкурентів, це називається тестування

конкурентоспроможності та порівняння показників обслуговування з аналогічними показниками основних конкурентів. Це такі показники, як відносна собівартість одиниці продукції, рентабельність виробництва, продуктивність праці та ін. До групи показників ринкової стійкості відносять порівняння розміру ринкової ніші з можливостями основних конкурентів, маркетингові дослідження та здатність адаптуватися до зовнішніх умов [19, с. 501].

До групи показників психологічної стійкості колективу входять рівень командного духу, мотивації, креативності, адаптації. Комунікабельність та психоемоційна стійкість членів команди. Кожен член команди повинен відповідати вимогам щодо певних компетенцій, які можна розділити на такі групи: методичні, соціальні, особистісні, професійні та особистісні. Методична компетентність показує, чи може працівник дотримуватися встановлених норм і правил у процесі своєї роботи, ці правила і норми повинні бути розумними і необхідними для виконання завдання.

Соціальна компетентність відображає здатність і бажання співпрацювати з іншими людьми, розуміти своє становище і соціальну ситуацію, брати участь у процесі створення робочої атмосфери. Особистісна компетентність включає особисті та соціальні навички, описує здатність людини формувати та керувати власним життям, соціальну, культурну та професійну відповідальність.

Професійна компетентність включає знання, уміння, досвід у професійній сфері діяльності, готовність особи виконувати завдання на основі методології та принципів цієї ж галузі. Особиста компетентність описує здатність людини діяти самостійно та нести повну відповідальність за свої дії.

Команда, яку можна назвати успішною, повинна мати такі характеристики:

- високий ступінь злагодженості та довіри,
- самоідентифікація співробітників з командою,
- спільне бачення цілей і завдань,
- професійна компетентність,
- висока мотивація,
- взаємозалежність і взаємодоповнюваність команди,
- мала кількість учасників,
- високий ступінь участі в колективі.

Позитивний результат спільної діяльності з реалізації поставлених завдань також є показником ефективності роботи колективу: якості, кількості, витрат, інновацій [21, с.171-176].

ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

Отже, у даному розділі проведено аналіз теоретичних основ застосування соціально - педагогічних засобів командоутворення, зокрема, визнання основних понять командоутворення, комунікації, засоби, етапи формування процесу командоутворення у соціальному середовищі, а також критерії визначення ефективності командоутворення.

Суть командоутворення полягає у формуванні навичок ефективної командної роботи, командоутворенні та розвитку командного духу, уміння працювати в команді, виявленні лідерів та створенні атмосфери неформального спілкування. Для організації командної роботи в організації необхідно знати особливості формування команд та основні типи (моделі) команд, оскільки не всі типи команд підходять для конкретної організації.

У процесі використання методів командоутворення важливо досягти таких результатів: єдність, організованість і згуртованість педагогічного колективу; розробка концепції кооперації та здорової конкуренції; розвиток розуміння в процесі роботи; виховання командного духу; створення та розвиток мотивації; зміцнення авторитету керівництва на неформальному рівні; створення комфортної атмосфери в трудовому колективі; психологічне розвантаження співробітників і підвищення продуктивності колективу.

Ефективність роботи колективу, якщо порівнювати ресурси його створення з результатами роботи, можна розуміти як економічний прибуток. Діяльність команди розглядається в кількох аспектах: менеджмент, якість, критерії оцінки, критерії прибутку. Однією з вимог успішності команди є орієнтація учасників на результат і наявність формального лідера.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РЕЗУЛЬТАТ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ВИЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО – ПЕДАГОГІЧНИХ ЗАСОБІВ КОМАНДОУТВОРЕННЯ

2.1. Методи емпіричного дослідження соціального-педагогічних засобів командування.

І частина дослідження. «Аналіз робочої середовища та проведення тренінгу».

Під час перебування на базі практики та особистого спілкування з співробітниками компанії було виявлені перші признаки розладженої взаємодії у колективі.

1. Конфлікти через різні погляди: якщо два або більше співробітники мають різні погляди на спосіб розв'язання питань або виконання робіт, це може призвести до конфлікту, який може погіршити взаємодію між ними та всією командою.

2. Ревнощі: коли один співробітник переживає ревнощі або почувається недооціненим через успіхи іншого, це може призвести до напруження та поганої взаємодії між ними.

3. Негативний вплив: якщо один співробітник має негативний вплив на інших, наприклад, через свій стиль роботи або поведінку, це може призвести до відчуття дискомфорту та поганої взаємодії в колективі.

4. Загострення особистих проблем: іноді особисті проблеми, такі як проблеми в сім'ї або фінансові труднощі, можуть спричинити погану взаємодію між співробітниками, оскільки ці проблеми можуть впливати на їх ставлення та поведінку на робочому місці.

5. Конкуренція: якщо співробітники починають конкурувати між собою за позиції або повноваження, це може призвести до поганої взаємодії та напруження в колективі.

Однак, важливо розуміти, що будь-яку ситуацію можна вирішити через ефективну комунікацію, співпрацю та розвиток вмінь та навичок, що допоможуть зменшити конфлікти та сприятливішу взаємодію між колегами. Тому з метою покращення цілосності команди були прийнято рішення провести тренінг з підвищення навичок комунікації. Що мало позитивні результати про які казали самі співробітники:

- зменшення конфлі;
- покращення співпраці;
- підвищення ефективності роботи;
- покращення стосунків;
- покращення клієнтської сервісу;
- підвищення самовпевненості.

II частина дослідження. «Проведення опитування серед співробітників» за тестом К. Сішора.

У опитуванні брали участь 15 людей, віком від 20 до 36 роки. Метою опитування було дізнатись, рівень залученості до життя колективу та згуртованість.

2.2. Результати діагностики щодо визначення рівня командоутворення.

Наразі в логістичній компанії працює 15 осіб, тому ми розглядаємо можливість залучити їх усіх до цієї оцінки. Інтерпретацію результатів оцінки рівня згуртованості трудового колективу можна представити у вигляді Таблиці 2.1.

**Таблиця 2.1. Інтерпретація результатів оцінки рівня згуртованості
трудового колективу.**

Кількісне значення рівня згуртованості трудового колективу	Характеристика рівня згуртованості трудового колективу
≤7	Незадовільний рівень згуртованості трудового колективу, де панують конфлікти, напружені стосунки між його членами, кожен із співробітників ставить власні амбіції вище спільних цілей. Дружні відносини в трудовому колективі носять лише формальний характер і будуються на суто службових відносинах
7,1-11	Низький морально-психологічний мікроклімат, наявність різного роду конфліктів, неузгодженість дій, різні цінності працівників, рівень профспілкової згуртованості нижче середнього.
11,1-15	Середній рівень співпраці трудового колективу характеризується наявністю спільних цілей і завдань. При цьому ціннісні орієнтації працівників залишаються різноманітними, що часто заважає досягненню спільних цілей і породжує високу плинність кадрів.
15,1-18	Рівень взаємодії трудового колективу вище середнього: більшість працівників сприймають колективні завдання як особисту відповідальність, налагоджено ідейну єдність і співпрацю. У такому трудовому колективі панує ситуація милосердя та взаємодопомоги. Співробітники повинні керуватися загальною філософією, корпоративною політикою, етичними стандартами поведінки тощо. об'єднує.
>18	Найбільш важливим, але рідко зустрічається на практиці, є високий рівень згуртованості робочої сили. Такі робочі колективи об'єднують спільні цілі, місія, спільні цінності та норми.

На основі тесту К. Сішора така оцінка менеджменту логістичної компанії повинна проводитися систематично для діагностики змін рівня згуртованості трудового колективу. Це допоможе протидіяти можливим негативним змінам і вжити заходів, спрямованих на згуртування трудового колективу. Вчені експериментально встановили, що поява навіть одного нового співробітника в трудовому колективі може порушити встановлений

баланс і згуртованість. Тому важливо зосередитися на дослідженні потенційних кандидатів ще на етапі підбору персоналу в логістичну компанію.

У Таблиці. 2.2. представимо результати тесту на визначення рівня згуртованості трудового колективу логістичної компанії Hubsn INC.

Таблиця 2.2. Тест на визначення рівня згуртованості трудового колективу логістичної компанії Hubsn INC.

№	Питання	Варіанти відповіді	Бали за відповіді	Кількість відповідей
1	Як би ви оцінили, свою приналежність до трудового колективу?	1. Відчуваю себе її членом, частиною колективу	5	2
		2. Беру участь у більшості видів діяльності	4	1
		3. Беру участь лише в окремих видах діяльності	3	4
		4. Не відчуваю себе членом колективу	2	2
		5. Живу та існую окремо від нього	1	1
		6. Не знаю, важко відповісти	1	0
2	Чи перейшли би Ви працювати на інше підприємство, якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?	1. Так, дуже хотів(ла) би перейти	1	0
		2. Швидше перейшов(ла) би, ніж зостав(ла)ся	2	2
		3. Не бачу ніякої різниці	3	1
		4. Швидше залишив(ла)ся б працювати у логістичній компанії	4	3
		5. Дуже хотів(ла) би залишитись далі працювати у логістичній компанії	5	2
		6. Не знаю, важко відповісти	1	2
3	Які у Вас стосунки з керівником?	1. Кращі, ніж у більшості колективів	3	1
		2. Приблизно такі ж, як у більшості колективів	2	6
		3. Гірші, ніж у більшості колективів	1	2
		4. Не знаю, важко відповісти	1	1
		1. Так	3	2

4	Чи дружні відносини з колегами?	2. Більше так, ніж ні	2	1
		3. Більше ні, ніж так	1	5
		4. Ні	1	2
5	Яка атмосфера панує у Вашому трудовому колективі?	1. Доброзичлива	3	2
		2. Професійна	2	2
		3. Напружена	1	5
		4. Стресова	1	1
Рівень згуртованості трудового колективу логістичної компанії			11,1	

За результатами тестування, в якому взяли участь усі працівники логістичного підприємства, встановлено, що рівень згуртованості трудового колективу становить 11,1 балів і, відповідно, знаходиться в межах середнього рівня. Це свідчить про те, що у компанії є проблеми з згуртованістю трудового колективу. Якщо в подальшому не вживати заходів щодо стабілізації ситуації, рівень єдності може погіршитися і перейти на рівень нижче середнього з діапазоном 8-11 балів.

Можна припустити, що така ситуація склалася через вплив пандемії корона вірусу та війни на території України, що може бути причиною погіршення стосунків між трудовим колективом компанії. Причина цього полягає в тому, що через зменшення кількості клієнтів працівники отримують нижчу заробітну плату, що сильно впливає на фінансову безпеку працівників. Також на цьому фоні колектив логістичної компанії перебував у стані невизначеності та постійної напруги, що негативно позначилося на стосунках у трудовому колективі.

Так, структуру відповідей на питання «Якби ви оцінили, свою приналежність до трудового колективу?» наведено на Рис. 2.1.

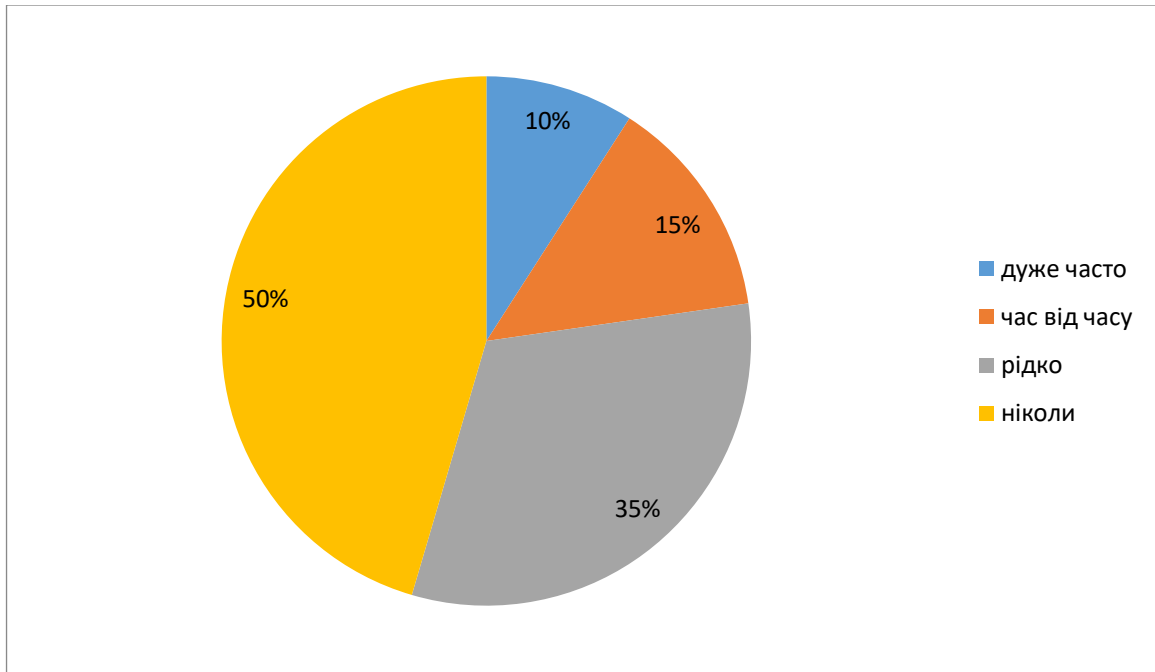


Рис. 2.1. Структура відповідей на питання «Як би ви оцінили свою приналежність до трудового колективу?».

Як бачимо, лише 20% співробітників логістичних компаній відчують себе частиною команди, а ще 10% беруть участь у більшості видів діяльності. 40% співробітників беруть участь у конкретних заходах. Враховуючи, що на підприємстві працює лише 15 працівників, вказані показники є дуже низькими. Крім того, 20% співробітників не відчують себе частиною команди, а 10% відчують себе ізольованими.

Незадовільні відносини в трудовому колективі підприємства «Якби виникла така можливість (не змінюючи інших умов), чи перейшли б Ви на роботу в інше підприємство?» підтверджується наданими відповідями на запитання (Рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Структура відповідей на питання «Чи перейшли би Ви працювати на інше підприємство, якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?».

Лише 20% співробітників логістичних компаній хочуть залишитися працювати, а ще 30% вважають за краще працювати. Інша половина співробітників або хоче змінити роботу, або не може відповісти на це питання. Надійну робочу силу можна вважати, якщо більше 75% співробітників хочуть залишитися в цій компанії. У нашому випадку ці цифри не досягають вказаних даних. Це свідчить про те, що працівники не зовсім задоволені умовами праці і не проти переїхати в інше місце. У цій ситуації співробітники не повністю залучені і можуть покинути компанію в будь-який момент.

Важливу роль у забезпеченні єдності трудового колективу відіграє фігура лідера. Саме з цих причин співробітники логістичних компаній

запитують "Як ви ставитеся до керівника?" було задано, структуру відповідей показано на Рис. 2.3.

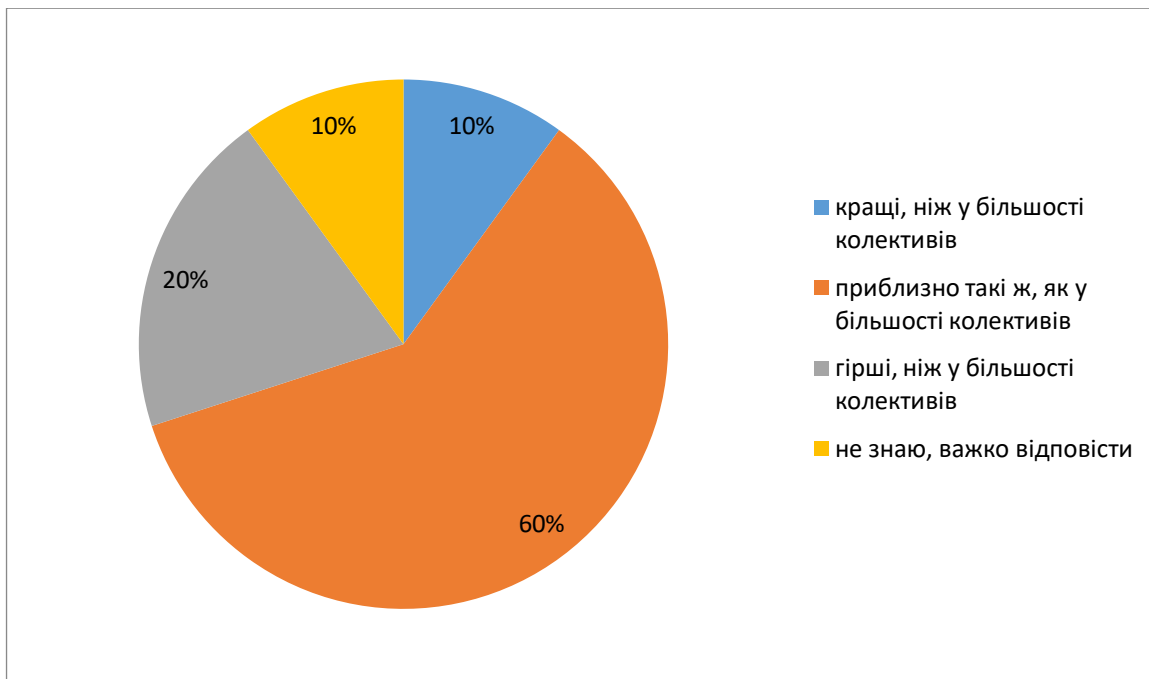


Рис. 2.3. Структура відповідей на питання «Які у Вас стосунки з керівником?».

10% співробітників кажуть, що їхні стосунки з керівником кращі, ніж у більшості команд, а 60% співробітників кажуть, що їхні стосунки з керівником такі ж, як у більшості команд. Ще 20% респондентів вважають, що їхні стосунки з керівником гірші, ніж у більшості команд, а ще 10% співробітників не змогли відповісти на це питання.

Структуру відповідей на питання «Чи дружні відносини з колегами у Вашому колективі?» наведено Рис. 2.4.

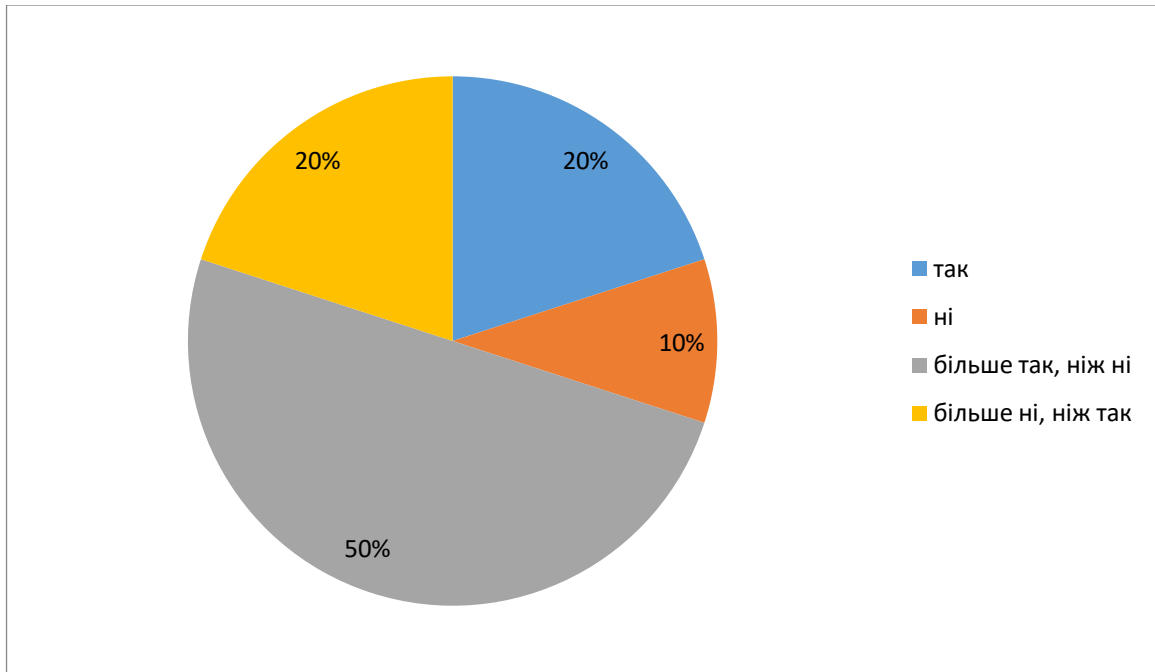


Рис. 2.4. Структура відповідей на питання «Чи дружні відносини з колегами у Вашому колективі?».

Насторожує те, що лише 20% від загальної кількості вважають персонал логістичної компанії доброзичливим. 10% респондентів вважають, що стосунки в профспілці не є дружніми. Такі результати свідчать про негативний морально-психологічний клімат у колективі. У свою чергу, для закладів гостинності важливо, щоб серед працівників панувала атмосфера довіри та взаємодопомоги.

Структуру відповідей на питання «Яка атмосфера панує у Вашому трудовому колективі?» наведено на Рис. 2.5.

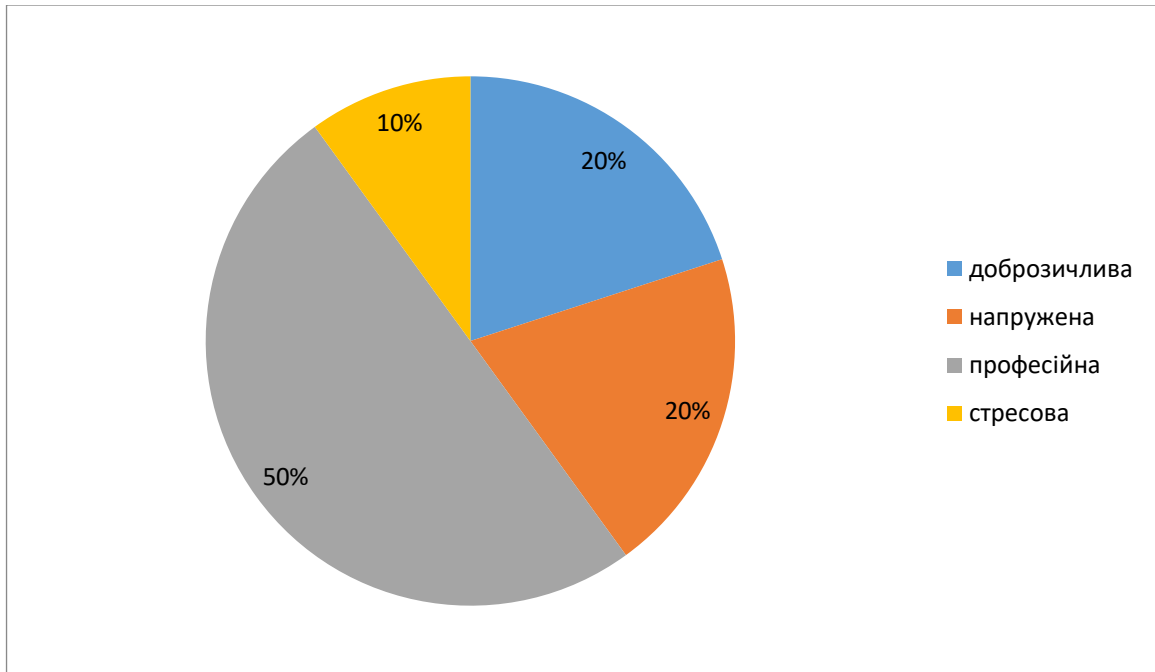


Рис. 2.5. Структура відповідей на питання «Яка атмосфера панує у Вашому трудовому колективі?».

Саме це питання характеризує рівень згуртованості трудового колективу. І як видно з відповідей, отриманих працівниками, ситуація в трудовому колективі підприємства матеріально-технічного оснащення не є задовільною. Тому що 20% респондентів оцінили це як стрес, а 10% – як стрес. Лише 20% респондентів вважають, що в робочій групі панує доброзичлива атмосфера, а 50% з них оцінюють її як професійну.

Слід розуміти, що клієнти компанії – відпочиваючі, які бажають комфорту та приємних вражень від поїздки. Якщо на робочому місці панує напружена або стресова атмосфера, відвідувачі це відразу помітять і негативно позначаться. Співробітники, які мають проблеми або незадоволені умовами праці, не можуть повністю зосередитися на професійному виконанні своїх обов'язків і роблять помилки, які відвідувачі обов'язково помітять і залишать

негативне враження. Відповідно, така ситуація в трудовому колективі негативно позначається на результатах діяльності підприємства. Якщо робочий колектив згуртований, він може працювати ефективніше.

З метою визначення основних проблем згуртованості трудового колективу нами задано було ключове питання – «Щоб на Вашу думку могло поліпшити згуртованість трудового колективу?», результати відповідей на нього продемонстровані на Рис. 2.6.

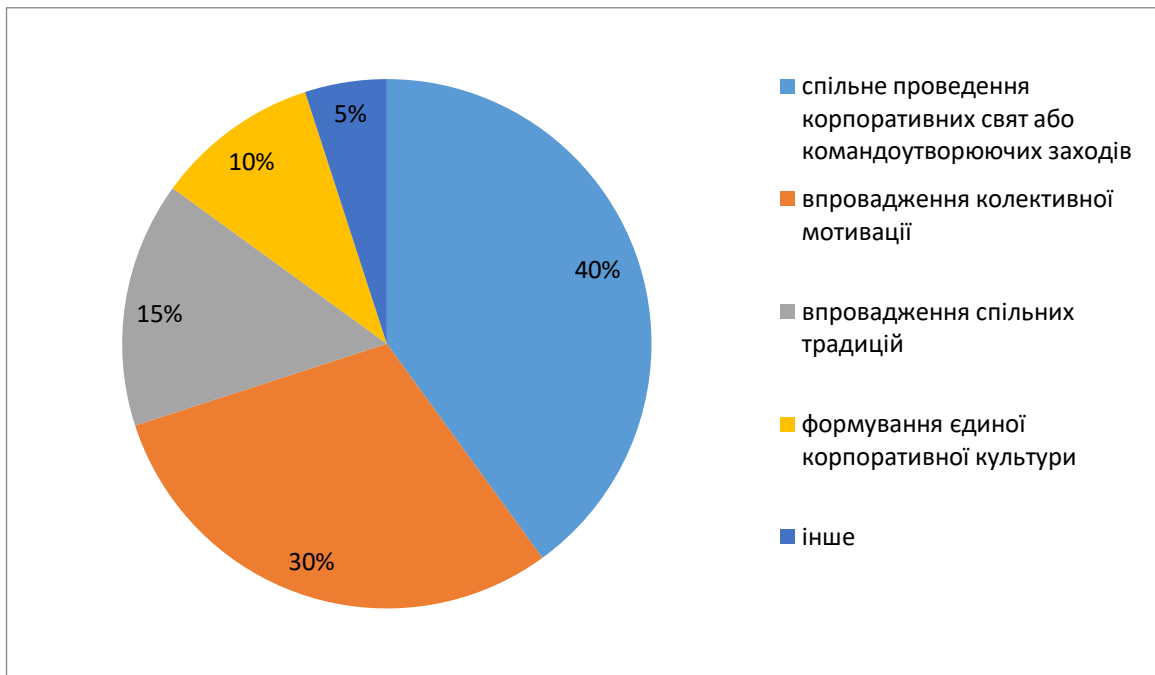


Рис. 2.6. Структура відповідей на питання «Щоб на Вашу думку могло поліпшити згуртованість трудового колективу?».

Переважна більшість співробітників логістичних компаній, а саме 40%, вважають, що спільне проведення корпоративних свят або тимблдінгів покращує згуртованість робочої групи. Бо наразі колектив компанії разом святкує лише 2 свята: Новий Рік та 8 Березня. Більше жодних спільних святкувань чи командоутворення. Також 30% працівників вважають, що

впровадження колективної мотивації позитивно впливає на згуртованість трудового колективу. Бо в таких умовах кожен працівник знає, що розмір зарплати залежить не лише від його особистих досягнень, а й від колективних.

Також 15% співробітників вважають, що необхідно впроваджувати спільні традиції, а 10% - створювати єдину корпоративну культуру. Оскільки керівництво компанії не розробило і не впровадило єдиної корпоративної культури, вона має лише деякі елементи, наприклад: єдиний дрес-код, стандарти обслуговування, логотип логістичної компанії тощо.

Так, за допомогою тесту К. Сішори встановлено, що рівень згуртованості трудового колективу логістичного підприємства в сучасних умовах є недостатнім і відповідає середньому рівню, який потребує вдосконалення. Завдяки опитуванню було встановлено, що значна частина співробітників оцінює атмосферу в колективі як напружену, а стосунки в колективі не є дружніми. Така ситуація не створює умов для розвитку та ефективної роботи логістичної компанії, а лояльність співробітників до цієї установи досить низька.

2.3. Програма щодо використання соціально-педагогічних засобів командоутворення.

Результати проведеного аналізу свідчать про незадовільний рівень соціально-психологічного клімату в колективі логістичної компанії. Все це негативно позначається на грі команди. Ефективно працюють трудові колективи, в яких панує атмосфера довіри та сприятливий соціально-психологічний клімат.

Перш за все, слід зазначити, що для забезпечення належного рівня соціально-психологічного клімату в трудовому колективі логістичної компанії необхідно звертати увагу не лише на потреби «вищої ланки» керівництва

компанії, а також потреби всієї команди. Оскільки зосередження лише на вищій гілці влади компанії створює більше розмежування між підлеглими та керівництвом логістичної компанії. Для цього необхідно систематично оцінювати рівень соціально-психологічного клімату в трудовому колективі та визначати свої рекомендації щодо його покращення.

Основою створення сприятливого морально-психологічного клімату в трудовому колективі має бути врахування реальних потреб персоналу. Наші рекомендації щодо його вдосконалення базуються на результатах опитування співробітників. Перелічимо рекомендовані заходи, спрямовані на поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі логістичної компанії на Рис.2.7.

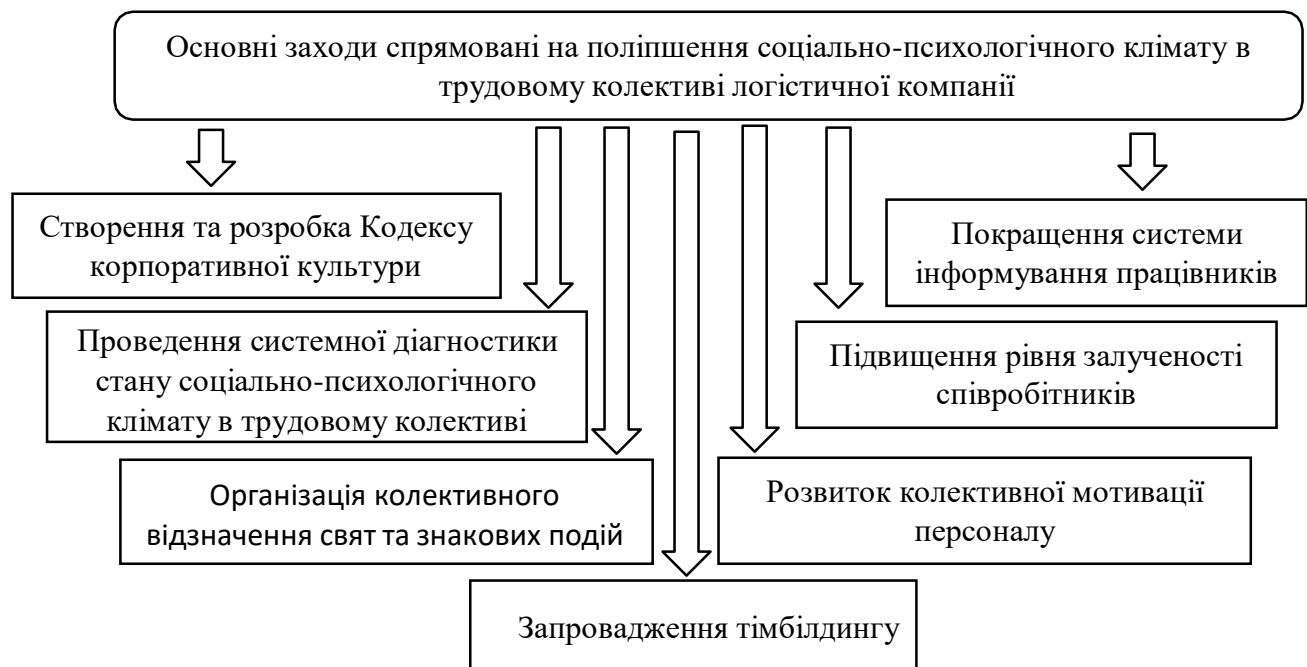


Рис. 2.7. Основні заходи спрямовані на поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі логістичної компанії.

Обґрунтовано важливість впровадження кожного із запропонованих вище заходів у діяльності логістичної компанії для покращення соціально-психологічного клімату.

Першечергово перед службою кадрів необхідно поставити завдання систематичної діагностики стану соціально-психологічного клімату в трудових колективах. Виявлення цього незадовільного рівня допомагає вжити заходів, спрямованих на зміну ситуації, виявлення причин такої ситуації та їх усунення, а також забезпечує запобігання ситуацій, які призводять до цього в майбутньому. Вважаємо, що постійний моніторинг соціально-психологічного клімату в трудовому колективі є основою його покращення.

Ще одним ключовим заходом є створення та розвиток Кодексу корпоративної культури, який забезпечує всім співробітникам спільні цінності, традиції, артефакти, місію тощо. дозволяє об'єднатися навколо. Бо тепер кожен із працівників ніби «вийшов» із трудового колективу й існує самостійно. Опитування підтвердило, що самі працівники вважають, що цього коду в логістичній компанії «Hubsn» немає. Він забезпечує формування єдиної корпоративної культури, що поширюється на всіх членів трудового колективу, а його основні постулати є обов'язковими.

Таким чином, Кодекс корпоративної культури є документом, який оприлюднить основні принципи, цінності, принципи, погляди та ідеї, які визначають поведінку членів трудового колективу логістичної компанії. Вона стає основою саморегуляції поведінки працівників та їх діяльності. Знання та дотримання всіма членами трудового колективу норм Кодексу корпоративної культури є одним із основних засобів створення злагодженого трудового

колективу. Узагальнити основні завдання кодексу корпоративної культури логістичної компанії.

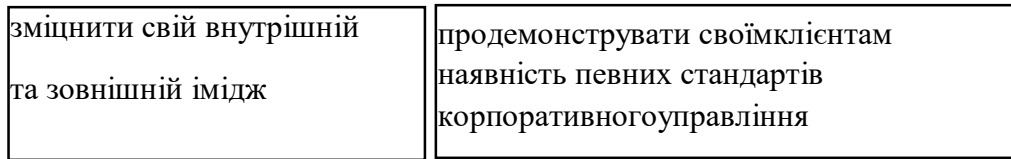
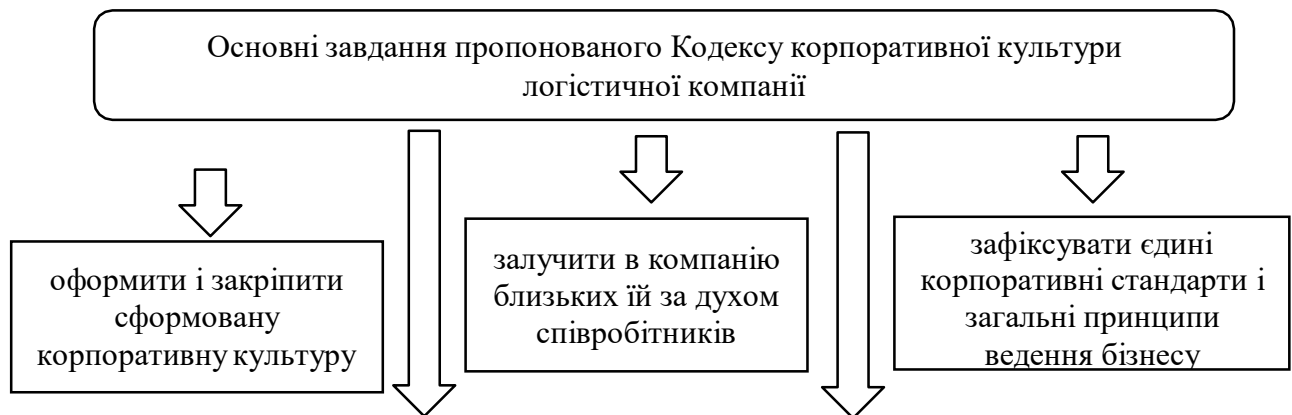


Рис. 2.8. Основні завдання пропонованого Кодексу корпоративної культури логістичної компанії.



З появою Кодексу корпоративної культури кожен співробітник знає, яка поведінка дозволена в логістичній компанії, яких цінностей і традицій слід дотримуватися, як ставитися до гостей і т. У цьому випадку створюється робочий колектив однодумців, які поділяють цінності логістичної компанії. Відповідно, підбираючи нових співробітників, готель звертає увагу на їх відповідність корпоративній культурі. Наприклад, якщо в логістичній компанії всі співробітники, які займаються спортом без шкідливих звичок, новому співробітнику, який не займається спортом і має багато шкідливих звичок, буде дуже важко адаптуватися в робочому колективі. Тому одним із завдань корпоративної культури є «вирізання» непотрібних, «токсичних» співробітників, які можуть лише зашкодити здоровому соціально-психологічному клімату в колективі.

Немає спільних корпоративних заходів і традицій, які дозволяють співробітникам логістичної компанії невимушено спілкуватися і дізнаватися нове про своїх колег. Такі заходи особливо важливі для працівників логістичної компанії-ресторанного бізнесу. На роботі вони завжди повинні дотримуватися суворо стандартизованих стандартів і правил, тому колективні відпустки полегшують їм завдання. Крім того, робота в готелях зазвичай дуже напружена. Саме з цією метою ми пропонуємо організувати спільні корпоративні вечірки для відзначення свят та важливих подій у діяльності логістичної компанії. У таблиці 2.3. ми надаємо запропонований перелік свят, які працівники логістичної компанії можуть святкувати разом.

Таблиця 2.3. Пропонований перелік свят, які необхідно спільно відзначити трудовому колективу логістичної компанії.

№	Назва свята	Примітки
1	2	3
1	Новий рік	Святковий захід, корпоратив, ігри, новорічні подарунки працівникам і їх дітям
2	8 березня	Подарунки усім жінкам, солодкий стіл для усіх жінок
4	День козацтва	Сувеніри чоловікам, привітання, обід за рахунок підприємства для усіх чоловіків
5	День прапора України	Організація колективного флешмобу, підняття прапору над будівлею компанії
6	День народження компанії	Святковий захід та бенкет, зустріч генерального директора з колективом, поздоровлення, його звітування про досягнення компанії за рік та нові цілі

7	День народження працівника	Колективне привітання члена трудового колективу з днем народження та вручення подарунку. Для працівників, які працюють безперервно більше 5 років організація солодкого столу
8	День праці	Організація спільного суботника для логістичної компанії. Після завершення суботника пікнік за рахунок логістичної компанії

Спільне святкування певних свят, навіть організація спільного шабату, згуртовує робочу спільноту, пропагує спільні цінності, забезпечує їм неформальну зустріч тощо. Згуртувати робочий колектив можуть і такі заходи, як спільна посадка молодих дерев. Адже в цьому процесі задіяні всі, від директора логістичної компанії до обслуговуючого персоналу, і всі працюють над одним завданням. Такі неформальні зустрічі з обслуговуючим персоналом усіх підрозділів управління логістичної компанії «Hubsn» зближують робочий колектив.

Ще однією серйозною проблемою, яка відокремлює топ-менеджмент логістичної компанії від інших співробітників, є низький рівень інформації. З інтерв'ю з окремими співробітниками з'ясувалося, що про багато завдань, плани та цілі логістичної компанії вони дізнаються не від начальства, а від інших колег (так звані чутки). Представники топ-менеджменту логістичної компанії «Hubsn» дають особисті вказівки своїм підлеглим і не діляться далекоглядними планами, а передають інформацію через окремих співробітників. Як мінімум, таке ставлення не сприяє досягненню поставлених цілей і погіршує морально-психологічний клімат трудового колективу. В умовах війна з росією, а саме з 2023 року інформаційне закриття топ-менеджменту для робочої сили є особливо складним, і неможливо точно сказати, коли воно закінчиться. Адже кожен працівник ризикує втратити

постійну роботу, і він знає, в якому напрямку буде розвиватися логістична компанія, чого чекати далі, яка підтримка з боку логістики тощо.

З метою вдосконалення системи інформування працівників логістичної компанії рекомендуємо використовувати сучасні інформаційні технології та програмне забезпечення. Зокрема, у месенджері Telegram бажано створити групу, яка охопить весь колектив логістичної компанії і стане основним засобом інформації. У цьому месенджері кожен член трудового колективу може поставити запитання, поділитися корисною інформацією, обговорити проблемні питання тощо. Відповідно, вище керівництво може оперативно донести необхідну інформацію, поділитися планами та цілями, важливими подіями в житті логістичної компанії через цей телеграм-канал логістичної компанії. У такому форматі вище керівництво може привітати підлеглих з важливими святами та днями народження. З одного боку, це дуже примітивні пропозиції, але вони роблять значний внесок у згуртованість трудового колективу та покращення морально-психологічного клімату. Крім того, вони не потребують фінансових вкладень від логістичної компанії.

Також з метою підвищення прозорості інформації для топ-менеджменту логістичної компанії рекомендуємо запровадити щорічний звіт про результати діяльності логістичної компанії, заснований на досвіді іноземних компаній. Хороший спосіб підготувати як особистий звіт генерального директора, так і звіт про сталий розвиток матеріально-технічного оснащення підприємства на загальних зборах трудового колективу. У цьому звіті пропонуємо надати інформацію про плани та цілі розвитку логістичної компанії на наступний рік, а також результати роботи за минулий рік. Для керівництва логістичної компанії важливо відображати реальні фінансові показники: скільки логістична компанія заробила, скільки грошей витратили на виплату

дивідендів власникам, розвиток персоналу, бонуси співробітників, соціальні проекти тощо.

Таким чином, кожен із співробітників забезпечений достовірною інформацією про результати роботи логістичної компанії і знає, куди витрачаються ресурси логістичної компанії. Такий звіт можна опублікувати в Telegram-каналі, де будь-хто може його завантажити та прочитати. Співробітники можуть бути незадоволені своїми особистими діями, але інформаційна прозорість підвищує їх лояльність до логістичної компанії і в цілому покращує соціально-психологічний клімат.

Ще одним ключовим заходом у рамках покращення соціально-психологічного клімату в колективі логістичної компанії є підвищення рівня залучення співробітників до обговорення ключових питань. Зокрема, співробітникам необхідно надати можливість брати участь у створенні програм розвитку логістичних компаній у вирішенні особистих проблем або питань. Це дозволяє кожному співробітнику відчувати свою значимість для логістичної компанії та розвинути свій потенціал. Такі дії сприяють покращенню відносин між керівниками та їх підлеглими.

При цьому важливо, щоб ініціатива різноманітних заходів, пов'язаних зі зміною умов і відносин праці, виходила не від вищого ешелону влади, а від усіх працівників. Водночас усі люди різні, і цілком зрозуміло, що деякі працівники можуть вагатися (боятися) висловлювати свою думку та виносити певні ідеї на обговорення. Тому для цього рекомендуємо реалізувати відому у світовій практиці «скарбничку бажань». Це проста скринька, куди всі співробітники, від вищого керівництва до обслуговуючого персоналу, можуть анонімно залишати листи з побажаннями та пропозиціями. Працівники відділу кадрів щомісяця ознайомлюватимуться з цими листами, а також виконуватимуться рекомендації, які будуть впроваджені в діяльність

логістичної компанії. Такі заходи сприяють покращенню морально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Також компанія заохочує ініціативу колективу, відповідним чином нагороджує кращих працівників, вручає грамоти, медалі, вивіщує фотографії кращих працівників на дошку пошани, створює можливість додаткового відпочинку тощо. Інновації в цьому форматі сприяють зростанню лояльності співробітників логістичної компанії та формуванню сприятливого морально-психологічного клімату. У цьому питанні немає жодних обмежень для забезпечення розвитку здорового морально-психологічного клімату, різноманітних ідей, які не потребують значних фінансових вкладень під час коронакризи, але, з іншого боку, можуть значно підняти моральний дух. Співробітники об'єднуються у важкі часи для досягнення спільних цілей.

Зараз система мотивації в логістичній компанії персональна. Кожен отримує винагороду і заробітну плату відповідно до свого трудового вкладу. Такий підхід до мотивації праці є правильним і більшість компаній використовують індивідуальний підхід до розрахунку заробітної плати, але в умовах логістичної компанії це призводить до різноманітних деструктивних конфліктів, які лише шкодять морально-психологічному клімату. Тому ми пропонуємо запровадити колективну винагороду одночасно з індивідуальною системою оплати праці.

Зокрема, як варіант можна запропонувати участь персоналу в розподілі доходів. Цей механізм передбачає розподіл певної частини отриманого чистого прибутку (наприклад, 25%) між усіма працівниками. Таким чином співробітники розуміють, що їх кінцевий дохід залежить від ефективної роботи кожного з них і логістичної компанії в цілому. Відповідно, він поєднує їх для досягнення поставлених цілей і бажаних результатів.

Ми вважаємо, що таку практику варто взяти для логістичної компанії, оскільки це створює умови для об'єднання працівників. За багатого клієнта немає боротьби і заздрості, всі отримують однаково. Відповідно, працівники намагаються контролювати один одного і бути відповідальними, адже їхня робота залежить від зарплати та колег. Пропонуємо програму покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі логістичної компанії як основу підвищення рівня його згуртованості (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4. Програма покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі логістичної компанії як основи підвищення рівня його згуртованості.

Ключові заходи	Опис	Очікуваний результат
Створення та розробка Кодексу корпоративної культури	врахування потреб працівників та бажань; формування єдиних цінностей, традицій, місії логістичної компанії	створення позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі; підвищення згуртованості трудового колективу; забезпечення лояльності персоналу до логістичної компанії; створення єдиного колективу однодумців направлених на досягнення позитивного результату; поліпшення комунікацій між членами трудового колективу; зростання продуктивності праці персоналу.
Проведення системної діагностики стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі	здійснення анонімного анкетування та опитування працівників; визначення рівня соціально-психологічного клімату	
Організація колективного відзначення свят та знакових подій	організація спільного відпочинку, колективного вітання персоналу з днем народження; відзначення таких свят: Новий рік, 8 березня, день козацтва, день прапора України, день народження логістичної компанії, день народження працівника, день праці	
Покращення системи інформування працівників	створення телеграм-каналу; впровадження щорічного «Звіту про сталий розвиток підприємства»; щорічне особисте звітування директора перед трудовим Колективом	

Підвищення рівня залученості співробітників	залучення персоналу до обговорення ключових питань та проблем; організація регулярних зустрічей працівників	
Розвиток колективної мотивації персоналу	забезпечення участі персоналу в розподілі прибутку; колективний розподіл чайових	
Запровадження тімбілдінгу	організація командо утворюючих заходів	

Таким чином, ми запропонували програму поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі логістичної компанії як основу для підвищення рівня його згуртованості. Вони включали такі основні заходи, як: створення та розвиток кодексу корпоративної культури, систематична діагностика соціально-психологічного клімату в колективі, організація колективного святкування свят і важливих подій, удосконалення системи інформування працівників, підвищення рівня залученості співробітників, розвиток колективної мотивації співробітників, запровадження командоутворення.

У сукупності їх реалізація забезпечує поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Його приємні умови забезпечують створення доброзичливої та комфортної робочої атмосфери, що сприяє виконанню трудових обов'язків та досягненню поставлених цілей.

Основою всіх запропонованих заходів є впровадження командоутворення, що є актуальною тенденцією розвитку згуртованості трудового колективу. Тому наступний розділ ми присвятимо цьому питанню, оскільки воно потребує більш глибокого вивчення.

Наведений вище набір тімбілдінгів розрахований насамперед на дистанційне навчання в період карантину. Також ми вважаємо доцільним

розробку комплексу заходів в режимі офлайн. Основною метою їх проведення на матеріально-технічному підприємстві є залучення всіх членів трудового колективу, підвищення настрою та ставлення працівників до продуктивної праці та взаємодії працівників.

У табл. 2.5. наведемо перелік пропонованих тимбілдингових заходів у режимі офлайн для впровадження у логістичній компанії.

Таблиця 2.5. Перелік пропонованих тимбілдингових заходів у режимі офлайн для впровадження у логістичній компанії.

Вид тимбілдингу	Командоутворюючий захід	Короткий опис
Інтелектуальний	Конструктор Лего	Команда обирає «очі» – учасника, який бачить результат та має передати все точно другому учаснику, а той – першому, який має зібрати фігуру, конструкцію. Учасник, що збирає має бути на значній відстані від двох інших. Порівнюючи результат з еталоном учасники аналізують правильність розподілу ролей та проблеми в комунікації.
Екологічний	Спільна висадка зелених насаджень	Трудовому колективу логістичної компанії «Україна» слід долучитися до світової екологічної акції, яка проводиться 10 квітня, коли люди масово висаджують дерева та відповідним чином озеленити одну з вулиць м. Лохвиця.
	Спільний перегляд матчів Євро-2020, фіналу ЛЧ	Більшість співробітників логістичної компанії «Україна» є любителями футбольних матчів. Організація спільного перегляду матчів майбутнього Євро-2020 на великому екрані дозволить налагодити комунікації між персоналом

Спортивний	Гра у боулінг	Усі бажаючі діляться на команди по 2 члени у кожній команді та грають у боулінг. Тим самим організовуючи міні-турнір з фіналом. Переможці отримують приз
	«Павутина»	вертикально натягується сітка з кількістю осередків за кількістю учасників. Команді необхідно перебраться з одного боку цієї «павутини» на іншу. У більшість осередків самотійно не вибратися, потрібна допомога інших учасників. Якщо хтось зачіпає за мотузки – вся команда повертається назад. Розмовляти в момент переходу не можна.
Творчий	Мене непокоїть те, що в коробці	Учасникам анонімно необхідно записати на окремих папірцях одним – двома словами те, що їх зараз турбує або непокоїть на роботі:
		конфлікт, низька заробітна плата, особисті переживання тощо. Усі аркуші складаються в одну коробку. Кожен учасник навмання обравши аркуш і, описавши занепокоєння іншого, запропонує свій спосіб розв'язання проблеми. Вправу буде закінчено тоді, коли в коробці не залишиться папірців.
	Правда / неправда	Учасники сідають колом. Ведучий просить кожного учасника розказати про себе два правдиві факти і один неправдивий. Саме неправдиву інформацію і потрібно подати переконливо, адже за неї нараховуються бали. А ще бали отримує та людина або команда, які її викривають, хто набере найбільше балів дарують приз (грошовий, додатковий день відпустки тощо). Така вправа дозволить співробітникам краще познайомитися, дізнатися одне про одного багато нового, знайти спільні інтереси.

Пропонований комплекс командоутворюючих заходів забезпечує зближення працівників, покращення морально-психологічного клімату та згуртованість трудового колективу. Командоутворення стає основою для розвитку єдності логістичної компанії та підвищення продуктивності персоналу.

Реалізуючи запропоновані заходи, логістична компанія може вжити наступних заходів:

- створення почуття згуртованості колективу, організованості, єдності;
- заміна у співробітників почуття конкуренції на почуття співпраці; взаємодія між членами команди;
- розвивати довіру та взаєморозуміння в колективі;
- згуртування колективу, підняття «командного духу» на новий рівень;
- підвищення мотивації;
- посилення повноважень менеджерів на неформальному рівні; підвищення лояльності персоналу до логістичної компанії; психологічне розвантаження співробітників.

Слід зазначити, що колективна робота підвищує продуктивність всього трудового колективу та якість виконання завдань.

Тімбілдинг зближує колег і позитивно впливає на атмосферу логістичної компанії. Відповідно, керівництво логістичної компанії, яке наразі хоче бути конкурентоспроможним і пережити важкі дні пандемії коронавірусу, має зосередитися на створенні команди, яка покращує згуртованість трудового колективу. Загалом ефективна командна робота, особливо в логістичній компанії-ресторанному бізнесі, підвищує продуктивність усієї логістичної компанії та робить її привабливою як для клієнтів, так і для потенційних співробітників. Тому керівники логістичної компанії повинні приділяти достатньо уваги розвитку згуртованості трудового колективу.

Таким чином, це основа об'єднання трудового колективу матеріально-технічного підприємства має стати реалізацією командоутворюючих заходів. У його рамках було запропоновано низку пропозицій щодо створення команди у віддаленому та офлайн режимі. Дистанційний тімбілдинг пов'язаний із запровадженням карантину через пандемію коронавірусу. Ми запропонували

використовувати різні теми командоутворення: творчу, інтелектуальну, спортивну, екологічну та інші. Щоб досягти від них ефективності, необхідно забезпечити їх системне виконання.

Усі командотворчі заходи спрямовані на розвиток згуртованості трудового колективу, покращення морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Організувати їх безпосередньо логістична компанія може самостійно, не залучаючи сторонніх організацій. Безпосередня участь керівника логістичної компанії обов'язкова. Позитивним є те, що ці тимбілдінгові заходи не потребують значних фінансових вкладень, за підрахунками загальні витрати складають близько 50 тис. грн. на подарунки, купівлю благоустрою, кейтеринг тощо.

ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

Отже, у даному розділі проведено аналіз організації, результатів емпіричного дослідження визначення соціально-педагогічних засобів командоутворення, у т.ч. методів емпіричного дослідження соціально-педагогічних засобів командоутворення, результатів діагностики щодо визначення рівня командоутворення, програми щодо використання соціально-педагогічних засобів командоутворення.

Проаналізовано систему управління персоналом логістичної компанії. Функції в області управління персоналом розподілені між керівництвом компанії. За підсумками другого місяця 2023 року на підприємстві, відсутній спеціалізований відділ кадрів у зв'язку з невеликою чисельністю працівників – лише 15 осіб. Між ними розподілені основні завдання та відповідальність в

управлінні персоналом. Посередницьку роль відіграє бухгалтер, який відповідає за нарахування заробітної плати працівникам.

Оцінено рівень згуртованості трудового колективу підприємства матеріально-технічного оснащення. За допомогою тесту К.Сішори встановлено, що поточний рівень інтеграції трудових ресурсів підприємства є недостатнім у сучасних умовах і відповідає середньому рівню, який потребує вдосконалення.

Завдяки опитуванню було встановлено, що значна частина співробітників оцінює атмосферу в колективі як напружену, а стосунки в колективі не є дружніми. Така ситуація не створює умов для розвитку та ефективної роботи логістичної компанії, а лояльність співробітників до цієї установи досить низька.

Розроблено напрямки покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі логістичної компанії як основу для підвищення рівня його згуртованості. Вони включали такі основні заходи, як: створення та розвиток кодексу корпоративної культури, систематична діагностика соціально-психологічного клімату в колективі, організація колективного святкування свят і важливих подій, удосконалення системи інформування працівників, підвищення рівня залученості співробітників, розвиток колективної мотивації співробітників, запровадження командоутворення.

Для розвитку згуртованості трудового колективу в логістичній компанії рекомендовано впровадження командоутворення. У його рамках було запропоновано низку пропозицій щодо створення команди у віддаленому та офлайн режимі. Дистанційний тимбілдінг пов'язаний із запровадженням карантину через пандемію коронавірусу.

Було запропоновано використовувати різні теми командоутворення: творчу, інтелектуальну, спортивну, екологічну та інші. Щоб досягти від них

ефективності, необхідно забезпечити їх системне виконання. Організувати їх безпосередньо логістична компанія може самостійно, не залучаючи сторонніх організацій. Безпосередня участь керівника логістичної компанії обов'язкова.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Отже, командоутворення є важливим процесом у більшості сфер діяльності, спрямованим на досягнення спільної мети, підвищення ефективності роботи та покращення якості результатів. Під час виконання роботи були зроблені наступні завдання:

1. Визначили сутність понять: «командоутворення», «комунікації», «засоби»;
2. Описали етапи формування процесу командоутворення у соціальному середовищі;
3. Сформували критерії соціально-педагогічних засобів командоутворення;
4. Розробили програму соціально-педагогічних засобів командоутворення.

1. Соціально-педагогічні засоби створення колективу є необхідним елементом створення колективу. Вони дають змогу створити сприятливі умови для командної роботи, забезпечують співпрацю та взаємодію між членами колективу, сприяють розвитку позитивних міжособистісних стосунків.

До соціально-педагогічних засобів командоутворення можна віднести такі засоби, як тренінги, практикуми, рольові ігри, ділові ігри, тренажери, етапи проектування тощо. Вони дозволяють учасникам брати активну участь у командному процесі та забезпечують розвиток навичок співпраці та взаємодії. Успішне формування команди залежить від багатьох факторів, таких як лідерство, взаємодія, довіра, взаємоповага, співпраця та спілкування. Соціально-педагогічні засоби формування колективу сприяють створенню середовища, де ці чинники можуть розвиватися і зміцнюватися.

Суть командоутворення полягає у формуванні навичок ефективної командної роботи, командоутворенні та розвитку командного духу, уміння

працювати в команді, виявленні лідерів та створенні атмосфери неформального спілкування. Для організації командної роботи в організації необхідно знати особливості формування команд та основні типи (моделі) команд, оскільки не всі типи команд підходять для конкретної організації.

2. У процесі використання методів командоутворення важливо досягти таких етапів формування процесу командоутворення у соціальному середовищі: єдність, організованість і згуртованість педагогічного колективу; розробка концепції кооперації та здорової конкуренції; розвиток розуміння в процесі роботи; виховання командного духу; створення та розвиток мотивації; зміцнення авторитету керівництва на неформальному рівні; створення комфортної атмосфери в трудовому колективі; психологічне розвантаження співробітників і підвищення продуктивності колективу.

3. Зазвичай командоутворення проводиться після організаційної діагностики, атестації або оцінки персоналу в організації і є різновидом етапу в рамках консультування з організаційного розвитку. У цьому випадку командоутворення має мати в собі такі критерії:

- 1) створення високоефективних команд на основі даних сертифікації або оцінки персоналу;
- 2) здійснювати добір відповідного персоналу відповідно до даних, отриманих під час організаційної діагностики, атестації або оцінювання персоналу, з урахуванням його знань, умінь, навичок та вміння працювати в колективі та створювати штатну одиницю робочих колективів;
- 3) реформування та реструктуризація існуючих команд на основі організаційної діагностики, атестації персоналу чи даних оцінки з метою досягнення максимальної ефективності.

Ефективність роботи колективу, якщо порівнювати ресурси його створення з результатами роботи, можна розуміти як економічний прибуток. Діяльність команди розглядається в кількох аспектах: менеджмент, якість, критерії оцінки, критерії прибутку. Однією з вимог успішності команди є орієнтація учасників на результат і наявність формального лідера.

Таким чином, зроблені висновки по темі «Соціально-педагогічні засоби формування колективу» свідчать про те, що ця проблема є дуже актуальною і важливою для багатьох сфер діяльності, особливо для соціальної педагогіки.

Проаналізовано систему управління персоналом логістичної компанії. Система управління персоналом логістичної компанії «Hubsn» складається з директора, головного адміністратора та головного бухгалтера. Між ними розподіляються функції з управління персоналом. У зв'язку з невеликою чисельністю всього 15 осіб за підсумками першого місяці 2023 року, досліджувана логістична компанія не має спеціалізованого відділу кадрів. Тому певні функції розподілені між менеджерами логістичної компанії. Між ними розподілені основні завдання та відповідальність в управлінні персоналом. Посередницьку роль відіграє бухгалтер, який відповідає за нарахування заробітної плати працівникам.

Оцінено рівень згуртованості трудового колективу підприємства матеріально-технічного оснащення. За допомогою тесту К. Сішори встановлено, що згуртованість трудового колективу логістичної компанії відповідає середньому рівню, є недостатньою в сучасних умовах закладів гостинності та потребує вдосконалення. Завдяки опитуванню було встановлено, що значна частина співробітників оцінює атмосферу в колективі як напружену, а стосунки в колективі не є дружніми. Така ситуація не створює умов для розвитку та ефективної діяльності логістичної компанії, а лояльність співробітників до цієї установи досить низька.

4. Розробили програму соціально-педагогічних засобів командоутворення в трудовому колективі логістичної компанії як основу для підвищення рівня його згуртованості. Вони включали такі основні заходи, як: створення та розвиток кодексу корпоративної культури, систематична діагностика соціально-психологічного клімату в колективі, організація колективного святкування свят і важливих подій, удосконалення системи інформування працівників. підвищення рівня залученості співробітників, розвиток колективної мотивації співробітників, запровадження командоутворення. У сукупності їх реалізація забезпечує поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Його приємні умови забезпечують створення доброзичливої та комфортної робочої атмосфери, що сприяє виконанню трудових обов'язків та досягненню поставлених цілей.

Для розвитку згуртованості трудового колективу на матеріально-технічному підприємстві рекомендується створити колектив. У його рамках було запропоновано низку пропозицій щодо створення команди у віддаленому та офлайн режимі. Дистанційний тимблдінг пов'язаний із запровадженням карантину через пандемію коронавірусу. Ми запропонували використовувати різні теми командоутворення: творчу, інтелектуальну, спортивну, екологічну та інші. Щоб досягти від них ефективності, необхідно забезпечити їх системне виконання. Усі командотворчі заходи спрямовані на розвиток згуртованості трудового колективу, покращення морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Організувати їх безпосередньо логістична компанія може самостійно, не залучаючи сторонніх організацій. Безпосередня участь керівника логістичної компанії обов'язкова.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова С.А. Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом». Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2015. 67 с.
2. Аніщенко А.П. Тимбілдинг як одна з перспективних моделей корпоративного менеджменту в туризмі / А.П. Аніщенко, М.Н. Зайцева // Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку: матеріали Міжнар. наук. конф. (м. Харків, 21-22 листопада 2019 р.). Харків: Харк. держ. акад. культури, 2019. С.104-106.
3. Базалійська Н.П. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві / Н.П. Базалійська, С.С. Микитюк // Економіка та управління підприємством. 2017. № 1. С. 24-31.
4. Бакало Н.В. Психологічні аспекти управління згуртованості трудового колективу підприємств туристичної індустрії / Н.В. Бакало // Business processes in tourism : coll. monograph = Бізнес-процеси у туризмі : кол. моногр. Poznan: Wydawnictwo Naukowe, 2019. Р. 95-102.
5. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. Київ: Центр учбової літератури. 2011. С. 391-417.
6. Бігдан М.Г. Пряма залежність якості туристичних послуг від ефективного управління персоналом / М.Г. Бігдан, Ю.Ю. Карлик // Економіка. Управління. Інновації. 2012. № 2 (8). С. 43-49.
7. Виноградова О.В. Групова динаміка та комунікації. Тема 7. Динаміка розвитку групи і команди. Київ: 2017. URL: <http://www.dut.edu.ua>.
8. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О. Групова динаміка і комунікації. Навчальний посібник. – Київ: ДУТ, 2018. – 223 с.
9. Виноградова О.В. Paradigm of management by personnel of the enterprise on the basis of development of personnel motivation system/ Management

of the 21st century: globalization challenges : [monograph] - Prague. - Nemoros s.r.o. 2018 - Czech Republic. - 508 p. - P.93-103.

10. Виноградова О.В. Організація контролю процесу прийняття управлінських рішень на телекомунікаційному підприємстві / Виноградова О.В., Кондрашов О.А. // Монографія - Київ: ТОВ «СІК ГРУП Україна», 2018. – 252 с.

11. Виноградова О.В. Гусєва О.Ю., Пілігрим К.І. Проблеми розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ». – Київ, 2016, № 13.

12. Виноградова О.В., Литвинова О.В., Пілігрим К.І. Сутність інструментів гейміфікації в системі мотивації персоналу. Економіка. Менеджмент. Бізнес. Збірник наукових праць. - Київ: ДУТ, 2017. - № 4 (18).

13. Голубєв С.М. Соціально-психологічні складові згуртованості трудового колективу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream>. Заголовок з титулу екрану.

14. Голубка О.Я. Аналіз методів управління персоналом / О.Я. Голубка, Ю.О. Дідович, Я.Ф. Копустяк // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 5(1). С. 113-117.

15. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження / О.В. Грідін // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 185. С. 160-172.

16. Групова динаміка і комунікації. Методичні рекомендації щодо самостійної роботи студентів. Групова динаміка та комунікації. Тема 7. http://www.dut.edu.ua/uploads/p_215_82948698.pdf

17. Групова динаміка і комунікації. Навчально-методичні матеріали в системі Moodle. URL: <http://dl.dut.edu.ua/course/view.php?id=2020>

18. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник для здобув. ступеня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2018. 512 с.
19. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики / Г. В. Долга // Інтелект ХХІ. 2018. № 2. С. 71-75.
20. Долженков О.О., Сакалюк О.О. Командоутворення як метод управління колективом у закладі освіти Теорія і методика управління освітою Випуск 10, 2019, С.171-176.
21. Древецька О.І. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі / О.І. Древецька, Г.М. Юрчик // Студентський вісник національного університету водного господарства та природокористування. 2017. № 2. С. 78-80.
22. Дяків О.В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено) / О.В. Дяків. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
23. Зудова І. Ю. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства / І. Ю. Зудова, А. В. Котелевська // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання. 2017. Вип. 20. С. 341-344.
24. Ілляш О.І. Майбутнє Нг менеджменту: тенденції, ризики, мотивація/ О.І. Ілляш // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2018. № 10. С. 70-81.
25. Кальєніна Н.В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н.В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 111-115.

26. Калюжна Ю.В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу / Ю.В. Калюжна, К.В. Захарова // Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 3(2). С. 108-112.
27. Карамушка Л.М. Технологія формування управлінської команди освітньої організації / Л.М. Карамушка, Н.І. Клокар, О.А. Філь. – Біла Церква : КОПОПК, 2008. – 64 с.
28. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія/Н. В. Доценко, Л.Ю. Сабодош, І.В. Чумаченко; за заг ред. І.В.Чумаченко; Харків. Нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова, 2015. -201с.
29. Никифоренко В.Г. Управління персоналом. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
30. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу. Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с.
31. Психологія тимбілдингу / О.Г. Романовський, В.В. Шаполова, О.В. Квасник, Т.В. Гура; за заг. ред. О.Г. Романовського, С.В. Калашникової. Харків: Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.
32. Сорочан О. Формування ефективної команди, або книжка про те, що один у полі не воїн. Київ, 2010. 104 с.
33. Тарнавський М.І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств : дис. канд. економ. наук : 08.00.04. Львів, 2018, 225 с.
34. Тягур Р.С. Менеджмент в освіті: курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів. Івано-Франківськ: ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету імені В. Стефаника, 2010. 300 с.

35. Чкан А. С. Самоменеджмент : навчальний посібник для студентів освітньокваліфікаційного рівня «бакалавр» напрямку підготовки «Менеджмент» / А.С. Чкан, С.В. Маркова, Н.М. Коваленко. – Запоріжжя: ЗНУ, 2014. – 84 с.

36. Шпортко Г.Ю., Карабаш А.Г. Менеджер як ключовий елемент системи управління. Nowoczesna nauka: teoria i praktyka : Mater. IV Międz. Konf. Nauk.-Prakt. / Pod red. Stanisława Kowalczyka. Warszawa : Nowa nauka, 2020. S. 36–37.

ДОДАТКИ

Додаток А

Тренінг з розвитку комунікативних навичок

План:

Введення. Вітаємо учасників, представляємо тренера та план тренінгу.

1. Огляд ключових термінів та понять, пов'язаних з комунікацією. Пояснення термінів, таких як активне слухання, емпатія, невербальна комунікація, асертивність та ін.

2. Аналіз стилів комунікації. Розмова про різні стилі комунікації та їх вплив на міжособистісні відносини.

3. Розвиток навичок активного слухання. Вправи на практикування активного слухання та використання запитань для розуміння та спілкування з іншими.

4. Розвиток навичок емпатії. Практичні вправи, які допомагають учасникам зрозуміти, як проявляти емпатію та співпереживання.

5. Розвиток навичок асертивності. Пояснення терміну асертивності та вправи на відповідне поведінку та спілкування з іншими.

6. Навчання навичкам вирішення конфліктів. Розгляд різних видів конфліктів та вправи на їх вирішення.

7. Використання ролевих ігор для навчання комунікаційних навичок. Учасники грають ролі в практичних ситуаціях та навчаються ефективно спілкуватися з людьми, які мають різні потреби та цілі.

8. Заключення. Підбиття підсумків тренінгу, надання учасникам можливості висловитися про враження та ділитися досвідом.

Вправа «Дискусія»

Мета: формування паралінгвістичних і оптокінетичних навичок спілкування; удосконалення взаєморозуміння партнерів зі спілкування на невербальному рівні.

Інструкція:

Учасники тренінгу об'єднуються в групи по троє. У кожній трійці розподіляються обов'язки. Один з учасників вдає ніби він нічого не чує, не може говорити, але в його розпорядженні — зір, жести, пантоміміка; другий учасник вдає що він може розмовляти та бачити, але не може жестикулювати; третій учасник — він здатний тільки чути й показувати. Усій трійці гравців пропонується завдання — наприклад, домовитися про час, місце та мету зустрічі, не порушуючи умов виконання своєї ролі.

На вправу відводиться 15 хвилин.

Обговорення: кожний ділиться враженнями та думками тощо.

Вправа «Так»

Мета: удосконалення навичок емпатії та рефлексії.

Інструкція:

Група об'єднується в пари. Один з учасників вимовляє фразу, яка передає його стан, настрій або відчуття. Після чого другий учасник повинен ставити першому запитання, для того щоб уточнити або з'ясувати деталі та подробиці. Наприклад: «Дивно, але я помітив (-ла), що коли сам(а) перебуваю в такому стані, то колір мого одягу стає однаковим». Вправа вважається виконаною, якщо у відповідь на розпитування другий учасник отримує три позитивні відповіді «так».

На вправу відводиться 10 хвилин.

Вправа «Найnudніша розповідь»

Учасники об'єднуються в пари й вирішують, хто говоритиме, а хто — слухатиме.

Потім ведучий повідомляє, що завданням «слухачів» буде уважне вислуховування упродовж 2–3 хвилин «дуже nudної розповіді». Потім ведучий відкликає убік майбутніх «оповідачів», нібито для того, щоб проінструктувати їх, як зробити розповідь «дуже nudною». Насправді роз'яснює (так, щоб «слухачі» не чули цього), що суть не в ступені nudності розповіді, а в тому, щоб «оповідач» фіксував типові реакції «слухачів».

Для цього «оповідачеві» рекомендується після хвилинного мовлення зробити в зручній момент паузу і продовжити розповідь після отримання якої-небудь реакції слухаючих (кивок, жест, слова тощо). Якщо упродовж 7–10 секунд виражена реакція відсутня, слід продовжити розповідь упродовж ще однієї хвилини, знову зупинитися і запам'ятати наступну реакцію «слухача». На цьому вправа припиняється.

Наприкінці всім членам групи повідомляється справжній зміст інструкції та мета вправи. «Оповідачів» просять запам'ятати зміст реакції «слухачів» (класифікувавши видиму відсутність реакцій як «глухе мовчання» — про це див. далі). Ведучий наводить перелік найтипovіших прийомів слухання, називаючи їх, і надаючи необхідні пояснення.

Типові прийоми слухання:

1. мовчання (очевидна відсутність реакції);
2. угу-підтакування («угу», «еге», «так-так», «ну», кивання підборіддям та ін.);

Продовження додатка Д

3. луна (повторювання останніх слів співрозмовника);
4. дзеркало (повторювання останньої фрази зі змінюванням послідовності слів);
5. парафраз (передавання змісту висловлювання партнера іншими словами);
6. спонукання (вигуки та інші висловлювання, що спонукують співрозмовника продовжити перерване мовлення: «Ну і...», «То й що далі?», «Давай-давай» та ін.);
7. уточнювальні запитання (запитання на зразок: «Що ти мав на увазі, коли казав “евристичний”?»);
8. навідні запитання (запитання на зразок: «Що?», «Де?», «Коли», «Чому?», «Навіщо?», що розширюють сферу оповіді того, хто говорить; нерідко такі запитання, по суті, відволікають від лінії оповідання, що її намітив оповідач);
9. оцінювання, поради;
10. продовження (коли слухач перериває мовлення оповідача й намагається завершити фразу, яку той розпочав, тобто «підказує слова»);
11. емоції (реакції на зразок: «Ух», «Ах», «Чудово», «Та ти що?!»), а також сміх, непорушний вираз обличчя тощо);
12. нерелевантні та псевдорелевантні висловлювання (висловлювання, які не стосуються справи або стосуються її лише формально: «А ось у Гімалаях усе інакше...» і далі — розповідь про Гімалаї, «До речі, про музику...» і далі — інформація про гонорари відомих музикантів).

Продовження додатка Д

Після ознайомлення з переліком ведучий пропонує «оповідачам» описати реакції «слухачів», які вони спостерігали», і класифікувати ці реакції за запропонованим переліком. У такий спосіб виявляють реакції, які найчастіше використовувались, і обговорюють їх позитивні та негативні сторони в ситуаціях спілкування. У контексті заняття має сенс навести тритактну схему вислуховування («підтримка — розуміння — коментування») й обговорити доцільність тих або інших реакцій на різних етапах вислуховування. Так, на такті «підтримки» найдоцільнішими видаються такі реакції, як угу-підтакування, луна, емоційний супровід; на етапі «розуміння» — уточнюючі запитання та парафраз, а оцінювання та поради доречні на такті «коментування».